

**Uniwersytet Warszawski
Wydział Zarządzania**

Mgr inż. Dagmara Stangierska

**Tożsamość i wizerunek przedsiębiorstw na rynku
usług gastronomicznych**

**Praca doktorska
na kierunku Zarządzanie**

**Praca doktorska wykonana pod kierunkiem
Dr hab. Hanny Górskiej-Warsewicz
Promotor pomocniczy
Dr Monika Świątkowska
Katedra Organizacji i Ekonomiki Konsumpcji
Wydział Nauk o Żywieniu Człowieka i Konsumpcji
Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego**

Warszawa, październik 2015

Oświadczenie kierującego pracą

Oświadczam, że niniejsza praca została przygotowana pod moim kierunkiem i stwierdzam, że spełnia ona warunki do przedstawienia jej w postępowaniu o nadanie stopnia doktora.

Data

Podpis kierującego pracą

Oświadczenie autora pracy

Świadoma odpowiedzialności prawnej oświadczam, że niniejsza praca dyplomowa została napisana przez mnie samodzielnie i nie zawiera treści uzyskanych w sposób niezgodny z obowiązującymi przepisami.

Oświadczam również, że przedstawiona praca nie była wcześniej przedmiotem procedur związanych z uzyskaniem tytułu zawodowego w wyższej uczelni.

Oświadczam ponadto, że niniejsza wersja pracy jest identyczna z załączoną wersją elektroniczną.

Data

Podpis autora pracy

Zgoda autora pracy

Wyrażam zgodę na udostępnianie mojej rozprawy doktorskiej dla celów naukowo-badawczych.

Data

Podpis autora pracy

Streszczenie

Celem pracy była analiza kluczowych obszarów zarządzania tożsamością przedsiębiorstwa ze względu na ich potencjał do generowania atrybutów poszczególnych warstw w obszarze tożsamości i wizerunku dwóch kategorii lokali na rynku usług gastronomicznych. Wykazano podobieństwa i różnice w obszarze tożsamości i wizerunku barów i restauracji oraz określono relacji między obszarami ich tożsamości a wizerunkiem. W obszarze zarządzania tożsamością uwzględniono takie obszary jak: kultura, struktura, strategia, komunikacja, zachowania i symbolika. Analizując wizerunek uwzględniono jego wymiar osobowy, symboliczny i funkcjonalny. Prezentowany projekt badawczy składa się z trzech części, opartych na technikach badań ilościowych, jakościowych i triangulacji wyników. Uzyskane wyniki pozwoliły scharakteryzować i przeanalizować zarządzanie tożsamością barów i restauracji, które różnią się istotnie w obszarze symboliki. Wizerunek tych lokali jest najbardziej odmienny w warstwie symbolicznej. Uzyskane wyniki pozwoliły na opracowanie modelu zależności pomiędzy tożsamością a wizerunkiem dla przedsiębiorstw na rynku usług gastronomicznych i praktycznych zaleceń dla menedżerów lokali gastronomicznych, umożliwiających kreowanie spójnego wizerunku z wykorzystaniem wybranych elementów zarządzania tożsamością lokalu gastronomicznego.

Słowa kluczowe

Tożsamość przedsiębiorstwa, wizerunek, zarządzanie, zarządzanie tożsamością przedsiębiorstwa, rynek usług gastronomicznych

Dziedzina pracy (kody wg programu Socrates-Erasmus)

04400 - Turystyka, Gastronomia, Hotelarstwo

Tytuł pracy w języku angielskim

Corporate identity and image on the catering services market

Spis treści

Wprowadzenie	7
I. Cel, zakres i hipotezy.....	11
II. Teoretyczne ujęcie tożsamości przedsiębiorstwa	14
2.1. Tożsamość przedsiębiorstwa na podstawie kwerendy literatury	14
2.2. Klasyfikacje komponentów tożsamości przedsiębiorstwa	17
2.3. Charakterystyka czynników kształtujących tożsamość przedsiębiorstwa według Melewara i Karaosmanoglu	19
2.3.1. Komunikacja jako element tożsamości przedsiębiorstwa	20
2.3.2. Symbolika jako element tożsamości przedsiębiorstwa	20
2.3.3. Kultura organizacyjna jako element tożsamości przedsiębiorstwa	23
2.3.4. Zachowania jako element tożsamości przedsiębiorstwa	25
2.3.5. Strategia jako element tożsamości przedsiębiorstwa	26
2.3.6. Struktura jako element tożsamości przedsiębiorstwa	27
2.3.7. Tożsamość sektora jako element tożsamości przedsiębiorstwa	27
III. Wizerunek przedsiębiorstwa a jego tożsamość	29
3.1. Wizerunek przedsiębiorstwa na podstawie kwerendy literatury	29
3.2. Terminy pokrewne do wizerunku	33
3.3. Zależności między tożsamością przedsiębiorstwa a wizerunkiem	36
3.3.1. Model tożsamości według Hatch i Schultz oraz modele pokrewne	36
3.3.2. Model tożsamości według Melewara i Wooldridge'a oraz modele pokrewne	37
3.3.3. Model tożsamości według Kitchen, Tourky, Shaalan, Dean oraz modele pokrewne	38
IV. Zarządzanie tożsamością przedsiębiorstwa.....	40
4.1. Podstawowe założenia zarządzania tożsamością przedsiębiorstwa	40
4.2. Zarządzanie tożsamością przedsiębiorstwa według Balmera oraz ujęcia pokrewne	40
4.3. Modele zarządzania strategicznego tożsamością według Markwicka i Filla oraz modele ze sprzężeniem zwrotnym	43
4.4. Model zarządzania tożsamością według Stuart oraz modele pokrewne	44
4.5. Polimorficzny model tożsamości przedsiębiorstwa według Suvatjis, de Chernatony, Halikias	46
V. Materiał i metodyka	48
5.1. Materiał i metodyka - ogólne założenia	48
5.2. Materiał i metodyka badań jakościowych	50
5.2.1. Szczegółowa metodyka badań jakościowych oraz dobór próby badawczej	50

5.2.2.	Sondaż konsumencki w badaniu jakościowym właściwym	55
5.3.	Materiał i metodyka badań ilościowych	55
5.3.1.	Szczegółowa metodyka badań ilościowych	56
5.3.2.	Analizy statystyczne i specyfika wskaźników	59
5.3.3.	Charakterystyka próby badawczej w badaniu ilościowym.....	62
5.4.	Triangulacja jako metodologia badawcza	63
VI.	Specyfika rynku usług gastronomicznych	65
6.1.	Specyfika rynku usług gastronomicznych w Polsce	65
6.2.	Wyniki pilotażowych eksploracyjnych badań konsumenckich	68
6.2.1.	Charakterystyka zachowań konsumenckich w zakresie korzystania z usług gastronomicznych	68
6.2.2.	Czynniki oceny lokalu gastronomicznego.....	70
6.2.3.	Charakterystyka kategorii barów i restauracji	78
6.2.4.	Konsumenckie kategorie lokali gastronomicznych	80
6.2.5.	Postawy konsumentów na rynku usług gastronomicznych	80
VII.	Zarządzanie tożsamością barów i restauracji	83
7.1.	Tożsamość barów i restauracji w świetle badań własnych.....	83
7.1.1.	Różnice między tożsamością barów i restauracji na podstawie opinii menedżerów	83
7.1.2.	Różnice w zarządzaniu kulturą między barami i restauracjami na podstawie opinii menedżerów	88
7.1.3.	Różnice w zarządzaniu komunikacją między barami i restauracjami na podstawie opinii menedżerów	95
7.1.4.	Różnice w zarządzaniu symboliką między barami i restauracjami na podstawie opinii menedżerów	103
7.1.5.	Różnice w zarządzaniu zachowaniami między barami i restauracjami na podstawie opinii menedżerów	114
7.1.6.	Różnice w zarządzaniu strukturą między barami i restauracjami na podstawie opinii menedżerów	125
7.1.7.	Różnice w zarządzaniu strategią między barami i restauracjami na podstawie opinii menedżerów	128
7.2.	Obszary tożsamości przedsiębiorstw – dyskusja wyników	137
VIII.	Warstwy wizerunku barów i restauracji.....	142
8.1.	Relacje między wizerunkiem barów i restauracji w świetle badań własnych	142
8.1.1.	Wizerunek funkcjonalny barów	142
8.1.2.	Wizerunek symboliczny barów	142
8.1.3.	Wizerunek osobowy barów w grupach wiekowych od 18 do 35 lat.....	144
8.1.4.	Wizerunek osobowy barów w grupach wiekowych powyżej 36 lat	144
8.1.5.	Wizerunek funkcjonalny restauracji	145
8.1.6.	Wizerunek symboliczny restauracji	146

8.1.7.	Wizerunek osobowy restauracji	148
8.1.8.	Sondaż ilościowy na temat różnic w postrzeganiu otoczenia fizycznego barów i restauracji.....	149
8.2.	Wymiary wizerunku lokali gastronomicznych – dyskusja wyników	150
IX.	Zarządzanie tożsamością barów i restauracji a konsekwencje wizerunkowe – triangulacja wyników badań własnych	159
9.1.	Relacje między tożsamością i wizerunkiem barów	159
9.2.	Relacje między tożsamością i wizerunkiem restauracji	161
9.3.	Relacje między tożsamością i wizerunkiem przedsiębiorstwa – dyskusja wyników ..	164
X.	Wnioski i rekomendacje.....	168
10.1.	Weryfikacja hipotez badawczych	168
10.2.	Model zależności tożsamości i wizerunku przedsiębiorstw gastronomicznych	172
10.3.	Zalecenia i rekomendacje dla menedżerów	174
10.4.	Wnioski.....	179
	Bibliografia.....	180
	Spis tabel	200
	Spis rysunków	204
	Załączniki	205
	Załącznik 1. Materiały wizualne z techniki projekcyjnej sortowanie zogniskowane wywiady grupowe – badanie pilotażowe.....	205
	Załącznik 2. Kwestionariusz badania z przedsiębiorcami	208

Wprowadzenie

Tematem pracy doktorskiej jest tożsamość i wizerunek przedsiębiorstwa na rynku usług gastronomicznych. Na podstawie analizy teorii relacji tożsamości i wizerunku oraz przeprowadzonych badań wskazano na praktyczne implikacje tych obszarów dla zarządzania przedsiębiorstwem gastronomicznym w ujęciu holistycznym.

Na uzasadnienie wyboru tematu rozprawy doktorskiej składają się trzy podstawowe argumenty.

Po pierwsze, zagadnienie tożsamości przedsiębiorstwa można przedstawić w ujęciu systemowym zarządzania przedsiębiorstwem. Na przestrzeni lat podejście do teorii tożsamości przedsiębiorstw ewoluowało i w efekcie dostępny jest szeroki wybór literatury i opracowań teoretycznych podejmujących rozważania na ten temat¹. Stwarza to możliwość konstruktywnej i krytycznej analizy literatury oraz daje przestrzeń do wyboru modeli o najlepszym potencjale badawczym, po dostosowaniu ich do określonego rynku. Należy jednocześnie podkreślić, że mimo różnorodnego i szerokiego piśmiennictwa na temat

¹ Alessandri S.W., Alessandri T., 2004, *Promoting and Protecting Corporate Identity: The Importance of Organizational and Industry Context*, *Corporate Reputation Review*, 7 (3), s. 252-268; Alessandri S.W., 2001, *Modeling corporate identity*, *Corporate Communications: An International Journal*, 6 (4), s. 173-182; Balmer J.M.T., 2002, *Corporate identity, corporate branding and corporate marketing - seeing through the fog*, *European Journal of Marketing* 35 (3/4), s. 248-291; Balmer J.M.T., 2014, *Wally Olins (1930–2014), corporate identity ascendancy and corporate brand hegemony. Celebrating the life of Wally Olins: Leading corporate identity exponent and prominent brand proponent*, *Journal of Brand Management* 21, s. 459–468; Balmer J.M.T., Greyser S.A., 2002, *Managing the Multiple Identities of the Corporation*, *California Management Review*, 44 (3) s.72-86; Balmer J.M.T., Soenen, G., 1999, *The AC2ID Test of Corporate Identity Management*, *Journal of Marketing Management*, 15 (1/3), s. 69-72; Balmer J.M.T., Wilson, A., 1998, *Corporate identity: there is more to it than meets the eye*, *International Studies of Management & Organization*, 28 (3), s. 12-31; Gray E.R.; Balmer J.M.T., 1998, *Managing Corporate Image and Corporate Reputation*, *Long Range Planning*, 31 (5), s. 695-702; Hatch M.J., Schultz. M., 1997, *Relations between organizational culture, identity and image*, *European Journal of Marketing* 31 (5/6), s. 356-365; He H., Balmer J.M.T., 2013, *A grounded theory of the corporate identity and corporate strategy dynamic. A corporate marketing perspective*, *European Journal of Marketing*, 47 (3/4), s. 401-430; Kitchen P.J., Tourky I., Shaalan A., Dean D.M., 2013, *Corporate Identity Antecedents and Components: Toward a Theoretical Framework*, *Corporate Reputation Review*, 16 (4), s. 263-284; Kociatkiewicz J., Kostera M., 2014, *Zaangażowane badania jakościowe*, *Problemy Zarządzania*, 45 (1), s. 9-17; Markwick N., Fill Ch., 1997, *Towards a framework for managing corporate identity*, *European Journal of Marketing*, 31 (5/6), s. 396-409; Melewar T.C., Jenkins E., 2002, *Defining the corporate identity construct*, *Corporate Reputation Review*, 5 (1), s.76-90 Melewar T.C., Karaosmanoglu E., 2006, *Seven Dimensions of Corporate Identity: A Categorization from the Practitioners' Perspectives*, *European Journal of Marketing*, 40 (7/8), s. 846-869; Stuart H., 1998, *Exploring the Corporate Identity/ Corporate Image Interface: an Empirical Study of Accounting Firms*, *Journal of Communication Management*, 2 (4), s. 357-371; Stuart H., 1999, *Towards a Definitive Model of the Corporate Identity Management Process*, *Corporate Communications: an International Journal*, special edition on Corporate Identity, 4 (4), s. 200-207; Suvajis J., de Chernatony L., Halikias L., 2012, *Assessing the six-station corporate identity model: a polymorphic model*, *Journal of Product & Brand Management*, 21 (3), s. 153-166; van den Bosch A.L.M., Menno D.T., de, J. Elving W.J.L., 2005, *How corporate visual identity supports reputation*, *Corporate Communication: An International Journal*, 10 (2), s. 108-116; Van Rekom J., 1997, *Deriving an operational measure of corporate identity*, *European Journal of Marketing*, 31 (5/6), s. 410-422

tożsamości przedsiębiorstwa, tylko nieliczne opracowania mają charakter empiryczny², w związku z czym wyzwaniem stanowiło zweryfikowanie zależności w obrębie tożsamości przedsiębiorstwa.

Nierozerwalnie związane z zarządzaniem tożsamością przedsiębiorstwa są efekty tego procesu, w tym szczególnie wizerunek i reputacja, które w sposób bezpośredni i pośredni wpływają na uzyskanie przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej³. Szeroki asortyment produktów i usług powoduje, że cechy użyteczne stają się niewystarczającym kryterium wyborów konsumenckich, a w większym stopniu decydującym motywem wyboru jest rozszerzenie produktu lub usługi. Konsumenci wybierają ofertę przedsiębiorstwa w oparciu o wizerunek, który odpowiada ich oczekiwaniom, realizując swoje potrzeby psychologiczne i społeczne⁴. Generuje to konieczność dogłębnego zrozumienia istoty wizerunku przedsiębiorstwa oraz czynników wpływających na jego kształtowanie.

Kolejnym argumentem dla uzasadnienia tematu pracy jest wybór rynku usług gastronomicznych jako obszaru empirycznej weryfikacji postawionych hipotez badawczych. Dotychczasowe badania z zakresu zależności między tożsamością i wizerunkiem oraz konsekwencji dla przedsiębiorstwa obejmowały analizę przypadków pojedynczych przedsiębiorstw/korporacji lub skupiały się na grupie przedsiębiorstw, ze względu na ich

² Alessandri S.W., Alessandri T., 2004, *Promoting and Protecting...* op. cit.; Balmer J.M.T., Stuart H., 2004, *Working Paper Series British Airways and Balmer's AC3ID Test of Corporate Brand Management*, Working Paper 4 (26); Balmer J.M.T., Stuart H., Greyser S.A., 2009, *Aligning Identity and Strategy: Corporate Branding At British Airways In The Late 20th Century*, *California Management Review*, 51 (3), s. 6-25; da Palma P.J., Lopes M.P., Soares A.E., 2012, *Relationship among Identity, Image and Construed External Image: A Missing Link on Acquisitions*, *International Business Research*, 5 (10), s. 115-130; Melewar T.C., Karaosmanoglu E., 2006, *Seven Dimensions...* op. cit.; Simões C., Dibb S., Fisk R., 2005, *Managing Corporate Identity: An Internal Perspective*, *Academy of Marketing Science Journal* 33 (2), Spring 2005, s. 153-168; Suvatjis J., de Chernatony L., Halikias L., 2012, *Assessing the six-station...* op. cit.; Stuart H., 1998, *Exploring the Corporate Identity ...* op. cit.

³ Arendt S., Brettel M., 2010, *Understanding the influence of corporate social responsibility on corporate identity, image, and firm performance*, *Management Decision*, 48 (10), s. 1469-1492; Balmer J.M.T., 2002, *Corporate identity, corporate branding...* op. cit.; Balmer J.M.T., Soenen G., 1999, *The AC2ID Test...* op. cit.; da Palma P.J., Lopes M.P., Soares A.E., 2012, *Relationship among Identity...* op. cit.; Gorbaniuk O., Długoborska J., 2010, *Atrybucja przyczyn sytuacji kryzysowych w przedsiębiorstwach*, *Roczniki Psychologiczne*, 13 (2), s. 101-124; Hatch M.J., Schultz M., 1997, *Relations between...* op. cit.; Kitchen P.J., Tourky I., Shaalan A., Dean D.M., 2013, *Corporate Identity Antecedents...* op. cit.; Markwick N., Fill Ch., 1997, *Towards a framework...* op. cit.; Melewar T.C., Wooldridge A.R., 2001, *The dynamics of corporate identity: A review of a process model*, *Journal of Communication*, 5 (4), s. 327-340; Stuart H., 1998, *Exploring the Corporate Identity...* op. cit.; Stuart H., 1999, *Towards a Definitive...* op. cit.

⁴ Dąbrowski T.J., 2010, *Reputacja przedsiębiorstwa. Tworzenie kapitału zaufania*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer, Warszawa, s. 65-82; Gorbaniuk O., 2010, *Kształtowanie wizerunku organizacji i marki – nowe możliwości i metody*. [w:] Zawadzka A.M. (red.), *Psychologia zarządzania w organizacji*, WN PWN, Warszawa, s. 199-231; Gorbaniuk O., 2011, *Personifikacja marki. Perspektywa psychologiczna i marketingowa*, Wyd. KUL, Lublin, s. 38; Górską-Warzewicz H., 2011, *Kształtowanie architektury marek przedsiębiorstw sektora żywnościowego*, Wyd. Difin, Warszawa s. 43-44; Mruk H., 2012, *Marketing. Satysfakcja klienta i rozwój przedsiębiorstwa*, WN PWN, Warszawa, s. 46-66; Skowronek I., 2012, *Marketing doświadczeń. Od doświadczenia klienta do wizerunku firmy*, Wyd. Poltex, Warszawa, s. 38-54

wielkość a nie z uwagi na branżę czy rynek. Skupienie uwagi na jednym rynku z uwzględnieniem dwóch kategorii przedsiębiorstw⁵ pozwala na lepszą homogeniczność próby oraz przyczynia się do uwiarygodnienia wniosków przez ograniczenie czynników różnicujących tożsamość w obszarze różnych branż. Jednocześnie warto podkreślić, że gastronomia jest jedną z dziedzin współczesnej gospodarki rynkowej, która istnieje od wielu wieków⁶. Mimo licznych zmian związanych z postępem technologicznym, rozwojem technologii informacyjnych oraz zmianami społecznymi można założyć, że rynek usług gastronomicznych nadal będzie stanowił istotny element rynku usług. Wiąże się to z jego specyfiką, polegającą nie tylko na zaspokajaniu podstawowych dla konsumentów potrzeb żywieniowych, ale również potrzeb społecznych zaspokajanych w czasie wolnym (kultura, rozrywka, wypoczynek itp.)⁷.

W związku z przyjętym tematem oraz specyfiką analizowanego obszaru, w pracy zostały omówione zagadnienia zawarte w dziesięciu rozdziałach.

W pierwszym rozdziale przedstawiono cel, zakres pracy oraz trzy hipotezy badawcze. Zaprezentowano model badawczy przedstawiający relację między pojęciami oraz sposoby punkty weryfikacji hipotez.

Rozdziały od drugiego do czwartego zawierają kwerendę literatury dotyczącą tożsamości przedsiębiorstwa, wizerunku oraz zarządzania tożsamością przedsiębiorstwa. Przegląd ma charakter syntetyczny i prezentuje dotychczas dostępne piśmiennictwo przez ukazanie występujących analogii lub różnic w ujęciach teoretycznych. Podejście takie miało na celu przegląd dorobku naukowego w analizowanym temacie oraz ukazanie ewolucji rozwoju poszczególnych terminów.

⁵ Bary i restauracje będą określane w pracy mianem kategorii lokali gastronomicznych, ze względu na wybranie tych dwóch rodzajów placówek gastronomicznych na podstawie podziału stosowanego przez GUS w Rocznikach Statystycznych. Podział stosowany przez GUS nie jest segmentacją i nie odzwierciedla spotykanych w literaturze segmentów ze względu na kryterium grupy klientów lub produktów/usług. Bardziej szczegółowa charakterystyka rynku usług gastronomicznych została przedstawiona w rozdziale 6.1.

⁶ Górka-Warzewicz H., Świątkowska M., Krajewski K., 2013, *Marketing żywności*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer Business, Warszawa, s. 19-51; Kiefer N.M., 2002, *Economics and the Origin of the Restaurant*, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, August, s. 58-64; Knowles T., 2001, *Zarządzanie hotelarstwem i gastronomią*, PWE, Warszawa

⁷ Górka-Warzewicz H., Świątkowska M., Krajewski K., 2013, *Marketing żywności*...op. cit. s. 19-51; Krajewski K., Zabrocki R., 2011, *Uwarunkowania strategii przedsiębiorstw i decyzji konsumentów na rynku usług żywieniowych w Polsce*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, 171, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, s. 255-265; Minkiewicz J., Evans J., Bridson K., Mavondo F., 2011, *Corporate image in the leisure services sector*, The Journal of Services Marketing, 25 (3), s. 190-201; Sala J., 2004, *Marketing w gastronomii*, PWE, Warszawa; Zabrocki R., Cordice A., 2010, *Analiza porównawcza zachowań konsumentów polskich i angielskich na rynku usług żywieniowych*, Zeszyty Naukowe Akademii Morskiej w Gdyni, 65, s. 30-39

Rozdział piąty dotyczy materiału i metodyki, zawiera schemat szczegółowej procedury badawczej, zrealizowanej w celu weryfikacji sformułowanych hipotez oraz opis stosowanych metod badawczych.

W rozdziale szóstym przedstawiono specyfikę rynku usług gastronomicznych w świetle badań wtórnych oraz eksploracyjnego pilotażowego badania konsumenckiego. Rozdziały siódmy i ósmy prezentują wyniki badań własnych, zaś rozdział dziewiąty ukazuje rezultaty triangulacji badań jakościowych i ilościowych. W rozdziałach zawierających wyniki badań, układ pracy jest podyktowany przyjętymi modelami naukowymi oraz weryfikacją poszczególnych hipotez badawczych. Ostatnie podrozdziały rozdziałów od siódmego do dziewiątego zawierają dyskusję wyników pracy.

Podsumowanie pracy oraz jej główne konkluzje o charakterze naukowym zostały zawarte w rozdziale dziesiątym. W nim też przedstawiono weryfikację hipotez, autorski model zależności tożsamości i wizerunku przedsiębiorstw gastronomicznych, zalecenia i rekomendacje dla menedżerów oraz wnioski wynikające z pracy.

I. Cel, zakres i hipotezy

Przedsiębiorstwa na polskim rynku usług gastronomicznych stoją przed wyzwaniem wyróżnienia swoich usług na tle oferty podmiotów konkurencyjnych. Jednocześnie na polskim rynku usług gastronomicznych następuje zmiana struktury rodzajowej placówek gastronomicznych. Sprawia to, że poszukiwanie źródeł unikalnej wartości przedsiębiorstwa staje się coraz ważniejszym zagadnieniem. Poznanie zależności między tożsamością i wizerunkiem lokali gastronomicznych⁸ może przyczynić się do wzrostu znaczenia tej gałęzi rynku przez podnoszenie jej wartości niematerialnej. Świadome zarządzanie tożsamością lokalu gastronomicznego stanowi narzędzie tworzenia ich spójnego i bardziej atrakcyjnego wizerunku.

W dostępnej literaturze z zakresu zarządzania tożsamością przedsiębiorstwa dominuje podejście teoretyczne i modelowe⁹, zaś empiryzm przejawia się przede wszystkim w formie

⁸ W pracy będzie używane określenie specyficzne dla rynku usług gastronomicznych – lokal gastronomiczny odnoszące się do miejsca ograniczonego fizycznie w danej lokalizacji, w którym świadczone są usługi gastronomiczne. Nie każdy lokal gastronomiczny stanowi odrębne przedsiębiorstwo, np. lokal należący do sieci franchisingowej lub rodzinnej.

⁹ Alessandri S.W., 2001, *Modeling corporate identity...* op. cit.; Balmer J.M.T., 2002, *Corporate identity, corporate branding...* op. cit.; Balmer J.M.T., 2012, *Strategic corporate brand alignment. Perspectives from identity based views of corporate brands*, European Journal of Marketing, 46 (7/8), s. 1064-1092; Balmer J.M.T., Greyser S.A., 2002, *Managing the multiple...* op. cit.; Balmer J.M.T., Fukukawa K, Gray E.R., 2007., *The nature and management of ethical corporate identity: a commentary on corporate identity, corporate social responsibility and ethics*, Journal of Business Ethics, 76, s. 7-15; Bartholmé R.H., Melewar T.C., 2009, *Adding new dimensions to corporate identity management and corporate communication: exploring the sensory perspective*, The Marketing Review, 9 (2), s. 155-169; Bartholmé R.H., Melewar T.C., 2011, *Remodeling the corporate visual identity construct: A reference to the sensory and auditory dimension*, Corporate Communications: An International Journal, 16 (1), s. 53-66; Bartholmé R.H., Melewar T.C., 2011, *Exploring the auditory dimension of corporate identity management*, Marketing Intelligence & Planning, 29 (2), s. 92-107; Blombäck A., Ramírez-Pasillas M., 1996, *Exploring the logics of corporate brand identity formation*, Corporate Communications: An International Journal, 17 (1), s. 7-28; Christensen L.T., Askegaard S. 2001, *Corporate identity and corporate image revisited – A semiotic perspective*. European Journal of Marketing, 35 (3/4), s. 292-315.; Cornelissen J. P., Elving W.J.L., 2003, *Managing corporate identity an integrative framework of dimensions and determinants*, Corporate Communications: An International Journal, 8 (2), s. 114-120; George O.J., Owoyemi O., Onakala U., 2012, *Theorising the concept of organizational artefacts: How it enhances the development of Corporate/Organizational identity*, International Journal of Business Administration, 3(4), s.37-43; Gray, E.R., Balmer J.M.T., 1998, *Managing Corporate Image and Corporate Reputation...* op. cit.; Hatch M.J., Schultz M., 2002, *The dynamics of organizational identity*, Human Relations, 55 (8), s. 989-1018; Hatch M.J., Schultz M., 1997, *Relations between organizational...* op. cit.; He H., Balmer J.M.T., 2013, *A grounded theory of the corporate identity...* op. cit.; Kitchen P.J., Tourky I., Shaalan A., Dean D.M., 2013, *Corporate Identity Antecedents...* op. cit.; Lissen J.P., Elving W.J.L., 2003, *Managing corporate identity an integrative...* op. cit.; Markwick N., Fill Ch., 1997, *Towards a framework for managing corporate identity...* op. cit.; Melewar T.C., Karaosmanoglu E., 2006, *Seven Dimensions...* op. cit.; Melewar T.C., Jenkins E., 2002, *Defining the corporate...* op. cit.; Melewar T.C., Wooldridge A.R., 2001, *The dynamics of corporate identity...* op. cit.; Otubanjo O., 2013, *Theorising the Interconnectivity between Corporate Social Responsibility (CSR) and Corporate Identity*, Journal of Management and Sustainability, 3 (1), s. 74-94; Stuart H., 1999, *Towards a Definitive Model of the Corporate Identity Management Process...* op. cit.; van den Bosch A.L.M. Menno D.T. de, J. Elving, W.J.L., 2005, *How corporate visual...* op. cit.; van Rekom J., 1997, *Deriving an operational...* op. cit.; Vella K.J., Melewar T.C. 2008, *Explicating the relationship between identity and culture*.

studiów przypadków¹⁰. Do rzadkości należą wyniki badań pierwotnych z zakresu oceny i analizy tożsamości przedsiębiorstwa. Drugi obszar tematyczny, którego dotyczy praca, a mianowicie badanie wizerunku przedsiębiorstwa oraz jego konsekwencji, jest zazwyczaj charakteryzowany przez obserwacje lub opisowe analizy skutkowo-przyczynowe niepoprzedzone ustrukturyzowanymi metodologicznie badaniami.

Podstawowym celem pracy jest analiza kluczowych obszarów tożsamości przedsiębiorstwa ze względu na ich potencjał do generowania atrybutów poszczególnych warstw wizerunku w barach i restauracjach. Zamiarem autorki było wykazanie podobieństw i różnic w obszarze tożsamości i wizerunku dwóch kategorii lokali na rynku usług gastronomicznych oraz określenie relacji między obszarami tożsamości a wizerunkiem (jego warstwami).

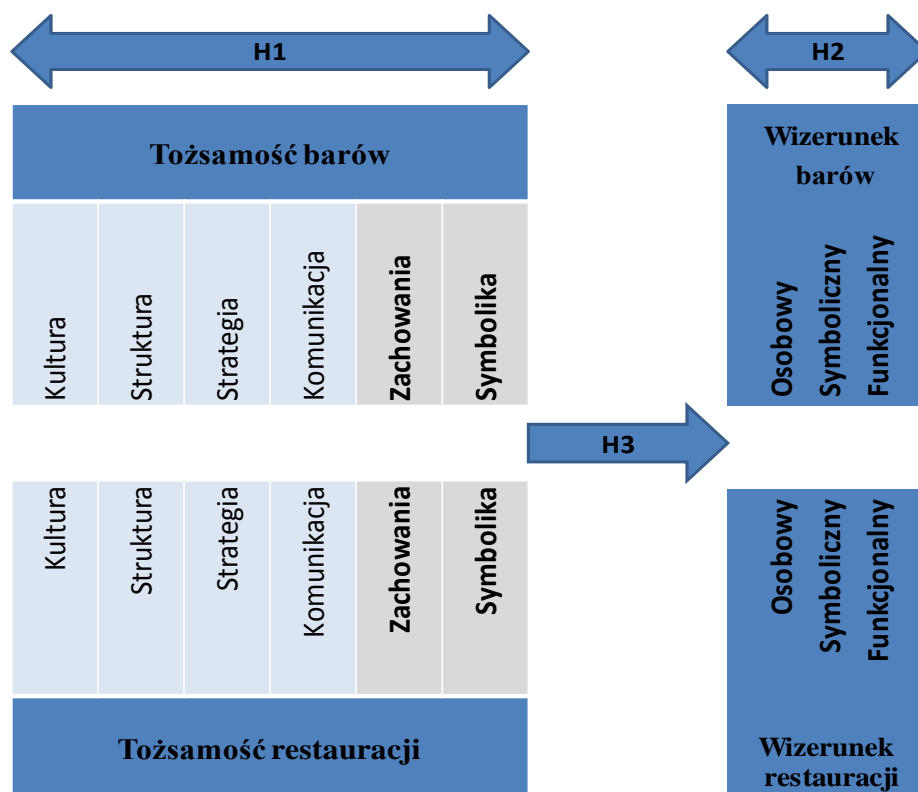
W związku z tak określonym celem pracy sformułowano następujące hipotezy badawcze:

- H1 Tożsamość barów i restauracji jest odmiennie zarządzana, zwłaszcza w obszarze symboliki, zachowań, komunikacji oraz strategii.**
- H2 Wizerunek barów i restauracji jest zbliżony w warstwie funkcjonalnej, zaś największe różnice dotyczą atrybutów symbolicznych i osobowych.**
- H3 Odmienne sposoby zarządzania tożsamością barów i restauracji, w szczególności w obszarze symboliki i zachowań, implikuje wizerunek tych kategorii przedsiębiorstw i określa różnice w rodzaju i liczbie atrybutów tego wizerunku.**

A multi perspective conceptual model [w:] Melewar T.C. (red.), *Facts of corporate identity communication and reputation*, Wyd. Taylor & Francis Group, Nowy York, s. 13

¹⁰ Abimbola T., Vallaster Ch., 2007, *Brand, organizational identity and reputation in SMEs: an overview*, *Qualitative Market Research: An International Journal*, 10 (4), s. 341 –348; Alessandri S.W., Alessandri T., 2004, *Promoting and Protecting...* op. cit.; Balmer J.M.T., Stuart H., 2004, *Working Paper Series...* op. cit.; Alvesson M., Empson L., 2008, *The construction of organizational identity: comparative case study of consulting firms*, *Scandinavian Journal of Management*, 24 (1), s. 1-16; Balmer J.M.T. Stuart H., Greyser S.A. 2009, *Aligning Identity Corporate ...* op. cit.; Balmer J.M.T., Soenen G. 1999, *The AC2ID Test...* op. cit.; da Palma P.J., Lopes M.P., Soares A.E., 2012, *Relationship among Identity...* op. cit.; Herstein R., Mitki Y., 2008, *From branded to endorsement corporate identity strategy: the case of the Fattals Hotel Management Group*, *Tourism Review*, 63 (3), s. 48-56; Holtzhausen L., 2012, *Managing corporate identities of non-profit organizations in the social welfare sector*, *Jamba: Journal Of Disaster Risk Studies*, 5 (2), s. 1-8; Melewar T.C., Karaosmanoglu E., 2006, *Seven Dimensions of Corporate Identity: A Categorisation from the Practitioners' Perspectives...* op. cit.; Melewar T.C., Storrie T., 2001, *Corporate Identity in the service Sector*, *Public Relations Quarterly*, 46 (2), s. 20-26; Zarębska A., 2009, *Identyfikacja tożsamości organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyd. Difin, Warszawa

W związku z tak postawionymi hipotezami badawczymi skonstruowano model badawczy przedstawiający badane relacje (rys.1).



Rysunek 1. Model badawczy

Źródło: opracowanie własne na podstawie Markwick N., Fill C., 1997, *Towards a framework for managing corporate identity*, European Journal of Marketing, 31 (5/6), s. 396-409; Melewar T.C., Wooldridge A.R., 2001, *The dynamics of corporate identity: A review of a process model*, Journal of Communication, 5 (4), s. 327-340 ; Melewar T.C., Karaosmanoglu E., 2006, *Seven Dimensions of Corporate Identity: A Categorisation from the Practitioners' Perspectives*, European Journal of Marketing, 40 (7/8), s. 846-869; Stuart H., 1999, *Towards a Definitive Model of the Corporate Identity Management Process*, Corporate Communications: an International Journal, special edition on Corporate Identity, 4 (4), s. 200-207.

II. Teoretyczne ujęcie tożsamości przedsiębiorstwa

2.1. Tożsamość przedsiębiorstwa na podstawie kwerendy literatury

Tożsamość przedsiębiorstwa (*corporate identity*) jest terminem o charakterze interdyscyplinarnym; w literaturze przedmiotu można znaleźć szereg jego określeń. Definicje z ponad ostatnich 30 lat (lata 1970-2010) można podzielić na dwie główne grupy charakteryzujące istotę tego terminu w sposób abstrakcyjny bądź rzeczowy¹¹. Pierwsza grupa określa w sposób metaforyczny wyjaśnia rozumienie tożsamości. Druga grupa jest niejednorodna; przedstawia różne perspektywy i pozwala wyróżnić trzy główne rodzaje definicji. Pierwszy odwołuje się do uproszczonego rozumienia tożsamości jako wizualnego wyrazu przedsiębiorstwa, drugi osadza istotę tożsamości w kulturze organizacyjnej, a trzeci opisuje holistycznie tożsamość przedsiębiorstwa (tab.1).

Synteza definicji tożsamości przedsiębiorstwa pozwala określić ją jako zbiór wartości wyrażanych przez misję, wizję i kulturę prezentowanych i przekazywanych za pomocą komunikacji (marketingowej, bezpośredniej, systemu identyfikacji wizualnej) i zachowań w celu wyróżnienia i budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa przez kreowanie jego wizerunku, marki i reputacji¹².

Na podstawie przedstawionych powyżej definicji oraz analizy literatury przedmiotu można stwierdzić, że termin tożsamość przedsiębiorstwa występuje z innymi pojęciami, tj. tożsamość organizacyjna (identyfikacja), osobowość organizacyjna, kultura, symbolika,

¹¹ Alessandri S.W., Alessandri T., 2004, *Promoting and Protecting Corporate Identity...* op. cit.; Balmer J.M.T., Wilson A., 1998, *Corporate identity...* op. cit.

¹² Alessandri S.W., 2001, *Modeling corporate identity...* op. cit.; Alessandri S.W., Alessandri T., 2004, *Promoting and Protecting...* op. cit.; Balmer J.M.T., Greyser S.A., 2002, *Managing the multiple identities...* op. cit.; Ashman I., Winstanley D., 2007, *For or against corporate identity? Personification and the problem of moral agency*. Journal of Business Ethics, 76, s. 83-95; Balmer J.M.T., Wilson A., 1998, *Corporate identity...* op. cit.; Blombäck A., Brunninge O., 2009, *Corporate identity manifested through historical references*, Corporate Communications: An International Journal, 14 (4), s. 404-419; Blombäck A., Ramirez – Pasillas M., 2012, *Exploring the logics of corporate brand identity formation*, Corporate Communications: An International Journal, 17 (1), s. 7-28; Furman D.M., 2010, *The development of corporate image: A historiographic approach to a marketing concept*, Corporate Reputation Review, 13 (1), s. 63-75; Hatch M.J., Schultz M., 1997, *Relations between organizational...* op. cit.; Holtzhausen L., 2012, *Managing corporate identities...* op. cit.; Kantanen H., 2012, *Identity, Image and Stakeholders dialogue*, Corporate Communications: An International Journal 17 (1), s. 56-72; Kitchen P.J., Tourky I., Shaalan A., Dean D.M., 2013, *Corporate Identity Antecedents...* op. cit.; Leitch S., Davenport S., 2011, *Corporate identity as an enabler and constraint on the pursuit of corporate objectives*. European Journal of Marketing, 45 (9), s. 1501-1520; Markwick N., Fill Ch., 1997, *Towards a framework...* op. cit.; Otubanjo O., 2013, *Theorising the Interconnectivity...* op. cit.; Otubanjo O., 2013, *The extended corporate identity mix*. International Journal of Marketing Studies, 5(1), s. 59-69; Sułkowski Ł., 2005, *Organizacja w poszukiwaniu tożsamości*, Przegląd Organizacji, 3, s.7-10; Zarębska A., 2009, *Identyfikacja tożsamości...* op. cit. ; Zarębska A., 2003, *Tożsamość przedsiębiorstwa – znacznie szersze spojrzenie na kulturę organizacyjną*, Przegląd Organizacji, 1, s. 14-16; Zarębska A., 2006, *Zarządzanie tożsamością a zarządzanie przez tożsamość-subtelna różnica czy milowy krok?* Przegląd Organizacji, 9, s. 13-15

komunikacja, strategia, struktura organizacyjna, wizerunek, marka i reputacja przedsiębiorstwa¹³.

Tabela 1. Klasyfikacja definicji tożsamości przedsiębiorstwa

Rodzaj definicji	Definicja (autor, rok)
Abstrakcyjna	Unikalne zdolności przedsiębiorstwa (Ackerman, 1988)*
	Rzeczywistość organizacji, odnosząca się do odrębnej charakterystyki organizacji (Gray i Balmer, 1998)
	Coś, co organizacja może stworzyć, a więc także kontrolować, podobnie jak np. logo (Leicht, 1999)*
	Zespół atrybutów, wyróżników nadających przedsiębiorstwu w opinii różnych grup społecznych unikalną wartość. Pewna celowa kompozycja elementów, które identyfikują przedsiębiorstwo, wyróżniając je spośród innych (Altkorn, 2004)
Rzeczowa perspektywa wizualna	Zaplanowane elementy wizualne, które wyróżniają daną firmę od pozostałych (Gregory i Weichmann, 1999)*
	Wszystkie dostrzegalne i mierzalne elementy wyrażające się w wizualnej prezentacji przedsiębiorstwa zawierającej nazwę, logo, slogan, kolorystykę, wystrój oraz architekturę (Alessandri, 2001)**
Rzeczowa perspektywa kultury	Sposób, w jaki przedsiębiorstwo prezentuje się wewnętrznym lub zewnętrznym odbiorcom, zakorzeniony w zachowaniach członków organizacji. Wyrażanie cech organizacji, które są trwałe, wyróżniające i główne (van Riel i Balmer, 1997)*
	Tożsamość wyraża etos, cele oraz wartości przedsiębiorstwa i prezentuje znaczenie odrębności, która pozwala odróżnić podmiot od konkurencji (Hatch i Schultz, 1997)**
Rzeczowa perspektywa holistyczna	Połączenie strategii, zachowania, kultury i komunikacji, dotyczących kilku dyscyplin, nie tylko zarządzania, powstających w wyniku spójnej filozofii organizacji (Balmer, 1993)*
	Prezentacja przedsiębiorstwa wszystkim interesariuszom: wszystko, co sprawia, że firma jest unikalna i obejmuje komunikację, symbolikę, kulturę, zachowania, strukturę, tożsamość przemysłu oraz strategię (Melewar i Karaosmangolu, 2005)

Źródło: opracowanie na podstawie *Zarębska A., 2009; Alessandri S.W., 2001 ** Alessandri S.W., 2001; Alessandri S.W., Alessandri T., 2004, ** cyt. za Suvatijis J., de Chernatony L., Halikias L., 2012.

¹³ Balmer J.M.T., 2002, *Corporate identity, corporate branding...* op. cit.; Balmer J.M.T., 2014, *Wally Olins (1930–2014)...* op. cit.; Balmer J.M.T., Greyser S. A., 2002, *Managing the multiple...* op. cit.; Dacin P. A., Brown T. J., 2002 *Corporate identity and corporate associations: A framework for future research*, Corporate Reputation Review, 5(2), s.254-263, Soni S., Sharma J.P., Upadhyaya M., 2009, *Communicating Corporate Identity For The Hotel Industry*, Journal of Marketing & Communication, 4 (3), s. 53-58; Zarębska A., 2009, *Identyfikacja tożsamości organizacyjnej...* op. cit.

Wymienione terminy można podzielić na trzy kategorie:

- rdzenne elementy tożsamości przedsiębiorstwa, poprzedzające jej formację: tożsamość organizacyjna i osobowość organizacyjna,
- składowe/czynniki kształtujące tożsamość przedsiębiorstwa: kultura, symbolika, komunikacja, strategia i struktura organizacyjna (rozdział 2.3),
- skutki zarządzania tożsamością organizacyjną: wizerunek, marka, reputacja, renoma i skojarzenia przedsiębiorstwa (rozdział 3.1, 3.2).

W tej części zostanie omówiona pierwsza kategoria obejmująca osobowość przedsiębiorstwa oraz tożsamość organizacyjną. Terminy te mogą być uważane za pierwotne wobec tożsamości przedsiębiorstwa.

Osobowość (*personality*) organizacji to suma jej cech, która tworzy tożsamość przedsiębiorstwa, charakteryzując je przez postawy oraz zachowania¹⁴. Ujęcie Markwicka i Filla rozmywa różnice między osobowością a tożsamością. Definiowali oni osobowość jako to, czym przedsiębiorstwo obecnie jest, wyrażane przez unikalną kombinację m.in. asortymentu produktów, wyposażenia, kultury, wartości i przekonań, pracowników, umiejętności, struktury¹⁵. Według Balmera i Greysera, zrozumienie terminu osobowości znajduje podłoże w trzech dziedzinach: marketingu, psychologii, zachowaniach organizacyjnych. Jest to termin, który oprócz kultury i zachowań organizacyjnych, uwzględnia rolę osobowości założyciela w kształtowaniu tożsamości¹⁶. Należy jednak zauważyć, że część autorów wykorzystwała analogię między ludzką tożsamością i osobowością, a tożsamością i osobowością przedsiębiorstwa. Znajduje to niewielkie przełożenie na obecne rozumienie tych terminów¹⁷. Depsychologizacja osobowości i tożsamości przez oddzielenie ich od subiektywizmu przyjmuje, że jest ona konsekwencją konstrukcji wytworzonej w interakcji i alternatywą dla rozumienia tych terminów poza psychologią¹⁸. Osobowość przedsiębiorstwa może być też rozumiana jako wymiar wizerunku odnoszący się do jego personifikacji¹⁹.

¹⁴ Shee P.S.B., Abratt R., 1989, *A new approach to the corporate image management process*, Journal of marketing management, 5 (1), s. 63-76

¹⁵ Markwick N., Fill Ch., 1997, *Towards a framework...* op. cit.; He H., Mukherjee A., 2009, *Corporate identity and consumer marketing: A process model and research agenda*, Journal of Marketing Communications, 15 (1), s. 1-16

¹⁶ Balmer J.M.T., Greyser S.A., 2002, *Managing the multiple ...* op. cit.

¹⁷ Ashman I., Winstanley D., 2007, *For or against corporate identity...* op. cit.; Balmer J.M.T., 2002, *Corporate identity, corporate branding...* op. cit.; Gorbaniuk O., Lebedowicz A., 2010, *Taksonomia leksykalna...* op. cit.; Podnar K., Melewar T.C., 2010, *Understanding and interpreting the relationship between human and corporate identity: An empirical study*, Global Business and Management Research, 2 (4), s. 366-385

¹⁸ Kostera M., 1996, *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa, s. 260 -270

¹⁹ Gorbaniuk O., Lebedowicz A., 2010, *Taksonomia leksykalna...* op. cit.

W przypadku tożsamości organizacyjnej/identyfikacji organizacyjnej (*organisational identity/ identification*), można zauważyć istnienie grupy autorów używających tych pojęć zamiennie²⁰. Jednocześnie rozpowszechniony jest pogląd, że termin ten ma węższy zakres od tożsamości przedsiębiorstwa²¹, stanowiąc konsekwencję kultury organizacyjnej oraz powstałych w przedsiębiorstwie subkultur, co wiąże się z zaangażowaniem pracowników²². Podczas gdy tożsamość przedsiębiorstwa stanowi menedżerski punkt widzenia dotyczący organizacji, to tożsamość organizacyjna odzwierciedla jej alter-ego i odpowiada na pytania „kim jesteśmy” i „jakimi wartościami się kierujemy”²³.

2.2. Klasyfikacje komponentów tożsamości przedsiębiorstwa

W przypadku elementów kształtujących tożsamość przedsiębiorstwa, podobnie jak w odniesieniu do definicji tego pojęcia, występuje szereg rozbieżności. Istnieje również kilka koncepcji składowych tożsamości przedsiębiorstwa.

Podziały składowych tożsamości wykorzystujące abstrakcyjne rozumienie terminu zaproponowali Steild i Emory (1997). Wyodrębnili trzy komponenty: umysł (filozofia i strategia), duch (wartości oraz ich percepcja przez kluczowych interesariuszy) oraz ciało (fizyczna infrastruktura niezbędna do prowadzenia przedsiębiorstwa)²⁴. Podobne ujęcie przedstawili Balmer i Soenen (1999) wyodrębniając: duszę (subiektywne elementy, wartości współdzielone przez personel), umysł (filozofia, wizja menedżerów, strategia, osiągnięcia, portfolio marek, asortyment produktów, właściciele i historia) i głos (całkowita komunikacja organizacji)²⁵.

Holtzhausen, bazując na podejściu van Rekoma (1991), van Reila i Balmera (1997), zaproponowała trzelementowe ujęcie tożsamości składającej się z: symboliki, komunikacji i zachowań. W obszarze symboliki znajdują się elementy wizualne, mające za zadanie

²⁰ Abimbola T., Vallaster Ch., 2007, *Brand, organizational...* op. cit.; Balmer J.M.T., 2002, *Corporate identity, corporate branding...* op. cit.; George O.J., Owoyemi O., Onakala U., 2012, *Theorising the concept ...* op. cit.; Kantanen H., 2012, *Identity, Image...* op. cit.; He H., Mukherjee A., 2009, *Corporate identity and consumer Marketing...* op. cit.; Zarębska A., 2009, *Identyfikacja tożsamości organizacyjnej...* op. cit.

²¹ szerzej o specyfice tożsamości w kontekście marki Kall J., 2005, *Tożsamość marek należących do sieci detalicznych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań

²² Balmer J.M.T., Greyser S.A., 2002, *Managing the multiple...* op. cit.

²³ Balmer J.M.T., 2002, *Corporate identity, corporate...* op. cit.; Hatch M.J., Schultz M., 1997, *Relations between organization...* op. cit.; Vella K.J., Melewar T.C. 2008, *Explicating the relationship between...* op. cit. 13

²⁴ cyt za. Balmer J.M.T., 2002, *Corporate identity, corporate branding...* op. cit.

²⁵ Balmer J.M.T., 2002, *Corporate identity, corporate branding...* op. cit.; Kjærgaard A.L., 2009, *Organizational Identity and Strategy: An Empirical Study of Organizational Identity's Influence on the Strategy-Making Process*, International Studies of Management and Organization, 39 (1), s. 50-69; Lis A., 2013, *Zarządzanie tożsamością w organizacjach na różnych poziomach zagregowania*, Zarządzanie i Finanse, Journal of Management a Finance, 4 (2), s.217-231; Melewar T.C., Jenkins E., 2002, *Defining the corporate...* op. cit.

wyróżnić przedsiębiorstwo (m.in. nazwa, logo, kolor) oraz pozawizualne, choć zauważalne, mogące zawierać wartości i cele.²⁶

Istnieje też grupa podziałów identyfikujących poszczególne obszary zarządzania przedsiębiorstwem. Brikigt i Stadler (1986) wyodrębnili takie komponenty tożsamości jak osobowość (odnoszącą się do filozofii oraz kultury organizacyjnej), zachowania, komunikacja oraz symbolizm. Schmidt (1995) wskazał na kulturę, zachowania, warunki rynkowe i strategię, produkty i usługi, komunikację i projektowanie²⁷.

Melewar i Jenkins stworzyli konstrukcję tożsamości przedsiębiorstwa składającą się z czterech głównych elementów tj.:

- komunikacja i tożsamość wizualna (komunikacja korporacyjna, komunikacja niekontrolowana, architektura i lokalizacja, tożsamość wizualna przedsiębiorstwa),
- zachowania (przedsiębiorstwa, zarządu, pracowników),
- kultura (cele, filozofia, zasady, narodowość, dziedzictwo i historia),
- rynek/sektor (charakterystyka rynku, strategia marketingowa)²⁸.

Podział ten został zmodyfikowany i rozbudowany przez Melewara i Karaosmangolu do siedmioskładnikowej kategoryzacji tożsamości przedsiębiorstwa zawierającej następujące elementy: komunikację, symbolikę, kulturę, zachowania, strukturę, strategię organizacyjną oraz tożsamość przemysłu²⁹. Klasyfikacje z 2002 i 2006 roku były modyfikowane oraz wykorzystywane przez innych autorów w ujęciu teoretycznym i empirycznym³⁰.

Bazując na wcześniejszych klasyfikacjach, Zarębska zaproponowała podział uwarunkowań tożsamości przedsiębiorstwa na dwie główne kategorie: do wewnętrznych elementów tożsamości przedsiębiorstwa zaliczają się cechy organizacji (kultura, komunikacja, wizualny projekt organizacji, strategia i struktura) oraz cechy uczestników organizacji (wartości, zachowania, struktura demograficzna). Zewnętrzne uwarunkowania tożsamości to: otoczenie dalsze (kultura narodowa, tożsamość sektora/branży, branża,

²⁶ Holtzhausen L., 2012, *Managing corporate identities...* op. cit.; Melewar T.C., Jenkins E., 2002, *Defining the corporate identity* ... op. cit.

²⁷ cyt za. Balmer J.M.T., 2002, *Corporate identity, corporate branding...* op. cit.; Lis A., 2013, *Zarządzanie tożsamością w organizacjach...* op. cit.

²⁸ Melewar T.C., Jenkins E., 2002, *Defining the corporate identity...* op. cit.

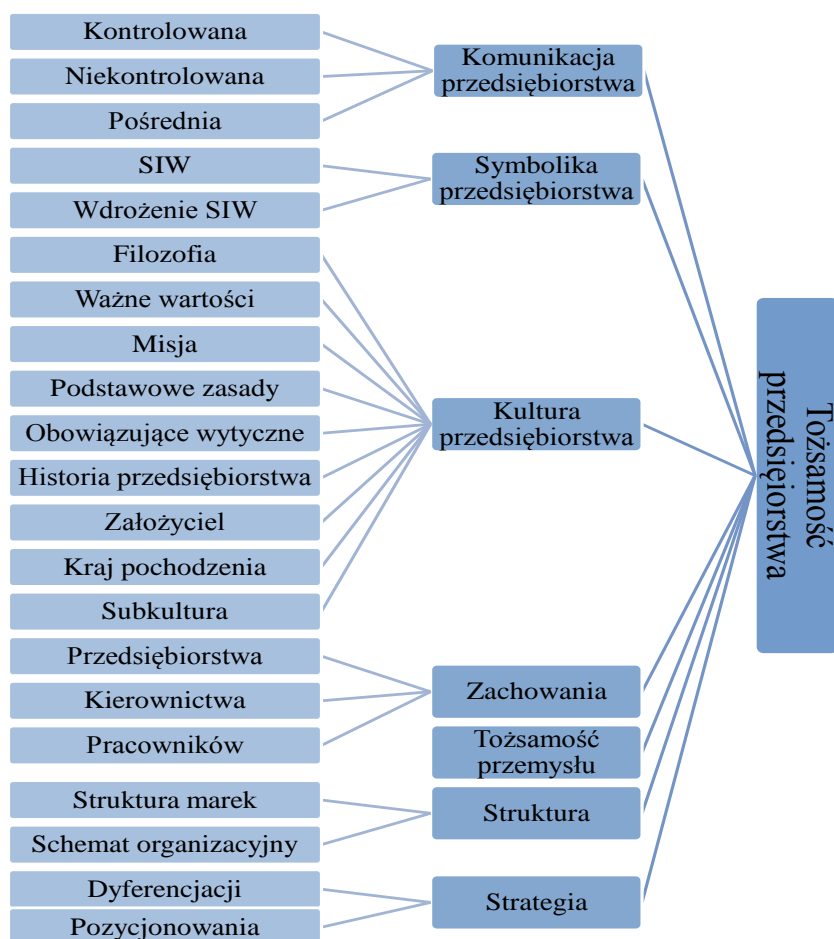
²⁹ Melewar T.C., Karaosmanoglu E., *Seven Dimensions...* op. cit.

³⁰ Abdi M. R., Awartani A., 2013, *Business strategy and corporate identity using balanced scorecards*. Journal of Current Issues in Finance, Business and Economics, 6 (2), s. 213-235; Kitchen P.J., Tourky I., Shaalan A., Dean D.M., 2013, *Corporate Identity Antecedents...* op. cit.; Melewar T.C., Karaosmanoglu E., *Seven Dimension...* op. cit.; Vella K.J., Melewar T.C., 2008, *Explicating the relationship...* op. cit. s. 5-7; Melewar T.C., Storrie T., 2001, *Corporate Identity...* op. cit.

produkty i technologia) oraz otoczenie bliższe (sytuacja rynkowa, relacje z interesariuszami, konkurencja rynkowa)³¹.

2.3. Charakterystyka czynników kształtujących tożsamość przedsiębiorstwa według Melewara i Karaosmanoglu

W niniejszym podrozdziale omówiono kategoryzację Melewara i Karaosmanoglu ze względu na występujący w niej wielowymiarowy charakter tożsamości. Elementy wchodzące w skład tej klasyfikacji integrują ujęcia z innych modeli oraz pozwalają na uporządkowanie obszaru pojęciowego związanego z czynnikami kształtującymi tożsamość oraz zaznaczenie specyfiki usług gastronomicznych (rys.2).



Rysunek 2. Czynniki kształtujące tożsamość przedsiębiorstwa

Źródło: Melewar T.C., Karaosmanoglu E., 2006, *Seven Dimensions of Corporate Identity: A Categorisation from the Practitioners' Perspectives*, European Journal of Marketing, 40 (7/8), s. 846-86.

³¹ Zarębska A., 2009, *Identyfikacja tożsamości...* op. cit.

2.3.1. Komunikacja jako element tożsamości przedsiębiorstwa

W skład komunikacji przedsiębiorstwa wchodzi wszelkie sposoby porozumiewania się z interesariuszami (dotyczy to nie tylko komunikacji bezpośredniej, ale produktów i działań docierających do odbiorcy, które mogą wpływać na kształtowanie opinii o przedsiębiorstwie stanowiąc komunikację pośrednią)³². Komunikacja organizacyjna może mieć charakter kontrolowany i niekontrolowany. W pierwszym przypadku, do odbiorcy docierają informacje, mające na celu poprawienie relacji interesariusze – przedsiębiorstwo. W przypadku komunikacji niekontrolowanej powstaje sytuacja niezamierzonych przez organizację³³ zmian relacji z odbiorcą, np.: w bezpośrednim kontakcie pracowników z klientami³⁴. W ujęciach innych autorów, komunikacja organizacyjna jest elementem na granicy tożsamości i otoczenia. Stanowi narzędzie komunikowania tożsamości organizacyjnej w celu wyróżnienia przedsiębiorstwa, stworzenia określonego wizerunku, a w szerszej perspektywie kształtuje reputację³⁵. Za część komunikacji uważana jest niekiedy symbolika organizacyjna, jako najbardziej zewnętrzny i najłatwiej postrzegalny przez interesariuszy wymiar przedsiębiorstwa, jednak ze względu na przyjęcie w pracy za podstawę modelu badawczego ujęcia Melewara i Karaosmanoglu, symbolika będzie omawiana jako osobny element³⁶.

2.3.2. Symbolika jako element tożsamości przedsiębiorstwa

Symbolika organizacyjna, określana też jako tożsamość wizualna jest pojęciem, które w literaturze związanej z tożsamością przedsiębiorstwa stanowi ważny element. Tożsamość wizualna jest przez pewną grupę autorów uważana za jednoznaczną z tożsamością przedsiębiorstwa³⁷. Obejmuje wiele elementów i wpływa na tworzenie tożsamości

³² Świątkowska M., 2013, *Komunikacja marketingowa jako komunikowanie wartości*. [w:] Górską-Warsewicz H., Świątkowska M., Krajewski K., *Marketing żywności*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer Business, Warszawa, s. 288-383; Świątkowska M., 2009, *Zasady i teoria komunikacji na rynku*, [w:] Górską-Warsewicz H., Świątkowska M., Krajewski K., *Model zintegrowanej komunikacji rynkowej. Aspekty zarządzania produktem i marką na rynku żywności*, Wyd. SGGW, Warszawa, s. 34-46; Świątkowska M., 2010, *Komunikacja rynkowa z wykorzystaniem niestandardowych form promocji*, [w:] Świątkowska M., Górską-Warsewicz H., Krajewski K., *Zarządzanie komunikacją rynkową przedsiębiorstwa. Organizacja, strategie, uwarunkowania*. Wyd. SGGW, Warszawa, s. 57-71

³³ Pojęcia organizacja i przedsiębiorstwo są używane w pracy wymiennie

³⁴ Melewar T.C., Karaosmanoglu E., 2006, *Seven Dimension...* op. cit.

³⁵ Hatch M.J., Schultz M., 2003, *Bringing the corporation into corporate branding*, *European Journal of Marketing*, 37 (7/8), s. 1041-1064; Blombäck A., Brunninge O., 2009, *Corporate identity manifested...* op. cit.; Abratt R., Kleyn N., 2012, *Corporate identity, corporate branding and corporate reputations. Reconciliation and integration*, *European Journal of Marketing*, 46 (7/8), s. 1048-1063

³⁶ Schielke T., 2010, *Light and corporate identity: Using lightning for corporate communication*. *Lightning Research Technology*, 42, s. 285-295; Soni S., Sharma J.P., Upadhyaya M., 2009, *Communicating Corporate...* op. cit.

³⁷ Alessandri S.W., Alessandri T., 2004, *Promoting and Protecting...* op. cit.; Alessandri S.W., 2001, *Modeling corporate identity...* op. cit.; Balmer J.M.T., Wilson A., 1998, *Corporate identity ...* op. cit.; Adiele K.C., Opara

przedsiębiorstwa przez techniki kontaktu wizualnego z grupami otoczenia przedsiębiorstwa³⁸. Należy jednocześnie zauważyć, że w literaturze związanej z kulturą organizacyjną, elementy identyfikacji wizualnej są uważane przez część autorów za jeden z poziomów kultury – artefakty³⁹.

Istnieje wiele opracowań identyfikujących symbolikę organizacyjną przez ściśle określony system identyfikacji wizualnej⁴⁰. Elementem, który może łączyć różne koncepcje symboliki, jest jej postrzeganie jako elementu integrującego przedsiębiorstwo, służącego tworzeniu jego architektury⁴¹. W ujęciu Melewara i Karaosmanoglu, na symbolikę składa się pięć głównych elementów: nazwa, slogan, logotyp/symbol, kolory i topografia. Pojęcie to może zostać rozszerzone do wyglądu produktów, wystroju pomieszczeń oraz architektury budynków. W późniejszych opracowaniach Bartholmé i Melewar zmienili rozumienie systemu identyfikacji wizualnej przekształcając go w koncepcję tożsamości sensorycznej przedsiębiorstwa, składającą się z: tożsamości wizualnej, słyszalnej, dotykanej, wyczuwalnej i smakowej⁴².

Kierunek ewolucji rozumienia tego terminu oraz specyfika usług gastronomicznych pozwalają implementować do tożsamości wizualnej także teorię z zakresu otoczenia fizycznego usług (*servicescape*). Charakterystykę otoczenia fizycznego opisano szerzej, ponieważ stanowi istotny element różnicujący lokale gastronomiczne oraz wpływa na ich wizerunek⁴³.

B.C., 2014, *Analysis of corporate identity on customer patronage of banks in Nigeria*, International Review of Management and Business Research, 3 (4), s. 1809-1818

³⁸ Balmer J.M.T., 2014, *Wally Olins (1930–2014), corporate identity ascendancy and corporate brand hegemony...op. cit.*; Budzyński W., 1998, *Public relations. Zarządzanie reputacją firmy*. Wyd. Poltext. Warszawa; Alessandri S.W., 2001, *Modeling corporate identity... op. cit.*; Hatch M.J., Schultz M., 1997, *Relations between organizational... op. cit.*; van den Bosch A.L.M., Menno D.T. de J. Elving, W.J.L., 2005, *How corporate visual... op. cit.*

³⁹ Schein E., 2003, *Organizational culture and leadership. 3 edition*. Wyd. Jossey –Bass, San Francisco, s. 46-48

⁴⁰ Alessandri S.W., 2001, *Modeling corporate identity... op. cit.*; Adiele K.C., Opara B.C., 2014, *Analysis of corporate... op. cit.*; Kaczmarczyk S., 2008, *System całościowej identyfikacji jako jeden z rodzajów promocji firmy*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 510, s. 65-70

⁴¹ Dzikowski A., 2014, *The map and the territory. Sensemaking and sensebreaking through the organizational architecture*, Problemy Zarządzania, 49 (4), s. 29-44; Dzikowski A., 2013, *Kompetencje wizualne w zarządzaniu organizacjami gospodarczymi i edukacji kadry menedżerskiej*, Zeszyty Artystyczne, 24, s. 143-153

⁴² Bartholmé R.H., Melewar T.C., 2009, *Adding new dimension...op. cit.*; Bartholmé R.H., Melewar T.C., 2011, *Exploring the auditory... op. cit.*; Bartholmé R.H., Melewar T.C., 2011, *Remodeling the corporate...op. cit.*

⁴³ Bartholmé R.H., Melewar T.C., 2011, *Remodelling the corporate visual identity construct... op. cit.*; Barber N., Goodman R.J., Goh B.K., 2011, *Restaurant consumer repeat patronage: A service quality concern*, International Journal of Hospitality Management, 30 (2), s. 329-336; Edwards J. S.A., Gustafsson I., 2008, *Room and atmosphere as aspects of the meal: a review*, Journal of Foodservice, 19 (1), s. 22-34; Hoffman K. D., Turley L.W., 2002, *Atmospherics, Service Encounters and Consumer Decision Making: An Integrative Perspective*, Journal of Marketing Theory and Practice, 10 (3), s. 33-47; Jang S., Namkung Y., 2009, *Perceived quality, emotions and behavioral intentions: Application of an extended Mehrabian-Russel model to restaurants*, Journal of Business Research, 62 (4), s. 451-460; Kimes S.E., Robson S.K., 2004, *The impact of restaurant table characteristics on meal duration and spending*, Cornell Hospitality Quarterly, 45 (4), s. 333-346; Mower J.M.,

Termin ten jest zazwyczaj definiowany jako zewnętrzny i wewnętrzny wygląd lokalu usługowego, panujące w nim warunki otoczenia (temperatura, hałas, zapach) oraz środki materialne wykorzystywane w trakcie świadczenia usługi⁴⁴.

Podział zaproponowany przez Ryu i Jang (2007) wyodrębnia sześć elementów otoczenia usługi gastronomicznej, takich jak: estetyka lokalu, atmosfera, oświetlenie, układ funkcjonalny i wyposażenie, wygląd stołów, personel oraz goście⁴⁵.

Estetyka lokalu wyrażana jest przez zewnętrzny i wewnętrzny wygląd lokalu gastronomicznego (wystrój, architektura), stanowi także pierwsze źródło informacji dla klientów. przez generowanie atrybutów wystroju mówiących m.in. o standardzie i profilu działalności przedsiębiorstwa (kolorystyka, meble, elementy dekoracyjne takie jak fotografie, kwiaty)⁴⁶.

Atmosfera jest niematerialnym elementem otoczenia usługi, składającym się z dźwięków, zapachów oraz temperatury. Istnieje wiele badań dotyczących wpływu każdego z tych elementów na doświadczenie gastronomiczne. Wykorzystanie moderującej roli muzyki, zapachów w sposób pozytywny może oddziaływać na gości powodując przyjemne

2012, *Exterior atmospherics and consumer behavior. Influence of landscaping and window display*, Journal of Fashion Marketing and Management, 16 (4), s. 442-453; Namkung Y., Jang S., 2007, *Are highly satisfied restaurant customers really different? A quality perception perspective*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 20 (2), s. 142-155; Noone B.M., Mattila A.S., 2009, *Consumers reaction to crowding for extended service encounters*, Managing Service Quality, 19 (1), s. 31-44; Rosenbaum M.S., Massiah C., 2011, *An expanded servicescape perspective*, Journal of Service Management, 22 (4), s. 471-490; Rosenbaum M.S., Wong I.A., 2007, *The dark side of the servicescape: investigating the Bali Syndrome*, International Journal of Culture Tourism and Hospitality Research, 1 (2), s. 161-174; Ryu K., 2005, *DINESCAPE, emotions and behavioral intentions in upscale restaurants*, Department of Hotel, Restaurant, Institution Management & Dietetics, College of Human Ecology, Kansas [online] /han/ProQuest/search.proquest.com/docview/193952177?accountid=48272 [dostęp: czerwiec 2012]; Ryu K., Han H., 2011, *New or repeat customers: How does Physical environment influence their restaurant experience?* International Journal of Hospitality Management, 30 (3), s. 599-611; Ryu K., Jang S., 2007, *The effect of environmental perceptions on behavioral intentions through: the case of upscale restaurant*, Journal of Hospitality and Tourism Research, 31(1), s.56-72; Stangierska D., 2013, *Otoczenie fizyczne usługi i jego konsekwencje wizerunkowe – przykład marki sieci restauracji casual dining*. Zeszyty Naukowe SGGW Polityki Europejskie, Finanse i Marketing 10 (59), s. 662-672; Upadhyaya M., Hakeem A., Chavan, D.S., 2013, *The effect of the servicescape on service trust, customer satisfaction, and customer loyalty in Indian family restaurant*, Management Review : An International Journal, 8(2), s. 54-84

⁴⁴ Bitner M., 1992, *Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees*, Journal of Marketing, 56(2), s.57-71; Lee L-Y, Li L-Y, 2014, *Effects of Servicescape, Waiting Motivation and Conformity on Time Perception and Behavioral Intentions*, International Journal of Marketing Studies, 6(4), s. 83-91; Wakefield K., Blodgett J., 1996, *The effect of the servicescape on customer's behavioral intentions in leisure service settings*, The Journal of Services Marketing, 10 (6), s. 45-61; Venkatraman M., Nelson T., 2008, *From servicescape to consumptionscape: a photo-elicitation study of Starbucks in the New China*, Journal of International Business Studies, 39, s. 1010-1026

⁴⁵ Ryu K., Jang S., 2007, *The effect of environmental... op. cit.*; Shields J., 2006, *Effects of Atmospherics on revenue generation small business restaurants*, Journal of Business and Entrepreneurship, 18 (2), s. 79-87; Upadhyaya M., Hakeem A., Chavan, D.S., 2013, *The effect...op. cit.*

⁴⁶ Ryu K., Han H., 2011, *New or repeat customers... op. cit.*; Namkung Y., Jang S., 2007, *Are highly satisfied... op. cit.*; Walter U.,Edvardsson B., 2012, *The physical environment as a driver of customer' service experience at restaurants*, International Journal of Quality Service Sciences, 4 (2), s. 104-119

skojarzenia⁴⁷. Oświetlenie jest czynnikiem w sposób bezpośredni i pośredni wpływającym na postrzeganie lokalu gastronomicznego, przez oddziaływanie na reakcję konsumentów i ze względu na jego dekoracyjny charakter⁴⁸.

Układ wnętrza lokalu wpływa na wydajność czy skuteczność świadczenia usług. Oddziałuje także na doświadczaną przez klientów wygodę oraz przyjemność. Liczba, rodzaj stołów, ich rozmieszczenie, dodatkowe elementy dzielące przestrzeń oraz szlaki komunikacyjne pełnią nie tylko funkcję utylitarną, ale w dużym stopniu organizują pracę personelu⁴⁹.

Kolejnym elementem charakteryzującym otoczenie fizyczne lokalu gastronomicznego jest wygląd stołów konsumenckich. Należy tu zwrócić uwagę na podstawowe elementy takie jak pojemniki z przyprawami i ich stan, obrusy oraz elementy dekoracyjne.

W kontekście wizualnym wystrój, wygląd, wiek, płeć oraz liczba pracowników stanowią element otoczenia fizycznego. Podobnie goście, ich liczba, wygląd, wiek i płeć są dodatkowym elementem otoczenia fizycznego⁵⁰.

2.3.3. Kultura organizacyjna jako element tożsamości przedsiębiorstwa

Kultura organizacyjna stanowi kluczowy czynnik sukcesu organizacji i jest uważana za centralny element w kształtowaniu i zarządzaniu tożsamością organizacyjną⁵¹.

Zagadnienie kultury organizacyjnej stanowi przedmiot badań oraz zainteresowań naukowców na przestrzeni lat; powstały liczne teorie dotyczące jej rozumienia⁵². W literaturze występuje szereg klasyfikacji definicji kultury organizacyjnej, Alvesson i Berg określili trzy wymiary porządkujące ten termin (poziom analizy, przedmiot badawczy

⁴⁷ Ha J., Jang S., 2010, *Effects of service quality and food quality: The moderating role of atmospherics in an ethnic restaurant segment*, International Journal of Hospitality Management, 29 (3), s. 520-529; Wilson S., 2003, *The effect of music on perceived atmosphere and purchase intentions in a restaurant*, Psychology of Music, 31(1), s. 93-112; Yeoh J.P.S., North A.C., 2010, *The effects of musical fit on choice between two competing foods*, Music Scientiae, 14 (1), s. 165-180

⁴⁸ Lin I.Y., 2004, *Evaluating a servicescape: the effect of cognition and emotion*. Hospitality Management, 23, s.163-178; Ryu K., Han H., 2011, *New or repeat customers...* op. cit.; Mower J.M., 2012, *Exterior atmospherics...* op. cit.; Schielke T., 2010, *Light and corporate identity...* op. cit.

⁴⁹ Kimes S.E., Robson S.K., 2004, *The impact of restaurant...* op. cit.

⁵⁰ Barber N., Goodman R.J., Goh B.K., 2011, *Restaurant consumer repeat ...*op. cit.; Noone B.M., Mattila A.S., 2009, *Consumers reaction to crowding...* op. cit.

⁵¹ Kostera M., Sławecki B., 2014, *Opowieści o tworzeniu organizacji. Historiografia przedsiębiorczości jako program badawczy i praktyczny*, Problemy Zarządzania, 47 (3), s. 47 - 63

⁵² szerzej o kulturze w: Glinka B., 2007, *Kulturowe wyznaczniki rozwoju organizacji*, [w:] Konecki K., Chomczyński P. (red.), *Zarządzanie organizacjami. Organizacja jako proces*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 63–80; Krzakiewicz K., 2003, *Kultura przedsiębiorczości małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] Stańda K.A. (red.), *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice, s. 191-200

i perspektywę badawczą). Zbigień- Maciąg rozumienie terminu kultura organizacyjna podzieliła na pojęciowe i rzeczowe, zaś Sikorski – ze względu na działanie i myślenie⁵³. Wraz z rozwojem podejścia praktycznego okazało się, że próby zarządzania i kontrolowania kultury są nieefektywne i nie zawsze korzystne. Bardziej holistyczne podejście do kultury reprezentuje Smircich, określając kulturę jako zmienną niezależną, zależną oraz metaforę rdzenną. Kultura jako zmienna niezależna stanowi otoczenie organizacji i pozwala określić optymalny sposób zarządzania przedsiębiorstwem. Kultura jako zmienna zależna stanowi podsystem organizacji, którym można zarządzać, zaś kultura metaforyczna odnosi się do antropologii kultury. Ostatnia perspektywa metafory rdzennej, kładzie nacisk na stronę ludzką organizacji, która nadaje sens rzeczowy przez system symboliczny, umożliwiając komunikowanie⁵⁴. Biorąc pod uwagę model Melewara i Karaosmanoglu, warto przytoczyć definicję Scheina, według której kultura organizacyjna jest rozumiana jako zbiór dominujących wartości i norm postępowania charakterystycznych dla danej organizacji, podbudowany założeniami co do natury rzeczywistości i przejawiający się przez artefakty – zewnętrzne, sztuczne twory danej kultury⁵⁵.

Część autorów zajmujących się problematyką tożsamości przedsiębiorstwa traktuje kulturę organizacyjną jako element poprzedzający, kształtujący tożsamość, m.in. w formie tożsamości organizacyjnej lub osobowości bądź poszczególnych jej elementów: misji, wizji, historii⁵⁶. Melewar i Karaosmanoglu wyróżnili 9 elementów kultury kształtujących tożsamość. Filozofia, misja, ważne wartości, podstawowe zasady i powstałe na ich gruncie obowiązujące wytyczne są ze sobą ściśle powiązane i określają, z jakiego dziedzictwa firma korzysta (historia, założyciel, kraj pochodzenia) oraz do czego aspiruje w przyszłości wyznaczając cele i kierunki działania. Pełnią rolę konstytucyjną w stosunku do kultury

⁵³ Kostera M., 1996, *Postmodernizm w zarządzaniu...* op. cit. s.65-67; Sikorski C., 2002, *Kultura organizacyjna. Efektywnie wykorzystaj możliwości swoich pracowników*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa, s. 2., Kostera M., Sławecki B., 2014, *Opowieści o tworzeniu organizacji...* op. cit.; Zbigień-Maciąg L., 2008 *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, WN PWN, Warszawa, s. 13

⁵⁴ Smircich L., 1983, *Concepts of Culture and Organizational Analysis*, Administrative Science Quarterly, 28, s. 339-358; Kostera M. 1996, *Postmodernizm w zarządzaniu...* op. cit. s.62-65, Kostera M., 2010, *Organizacje i archetypy*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer Business, Warszawa, s. 24-25

⁵⁵ Schein E., 2003, *Organizational culture...* op. cit. s. 17

⁵⁶ Alessandri S.W., 2001, *Modeling corporate identity...* op. cit.; Balmer J.M.T., Greyser S.A., 2002, *Managing the multiple...* op. cit.; Kitchen P.J., Tourky I., Shaalan A., Dean D.M., 2013, *Corporate Identity Antecedents...* op. cit.; Markwick N., Fill Ch., 1997, *Towards a framework...* op. cit.; Stuart H., 1998, *Exploring the Corporate Identity...* op. cit.; Stuart H., 1999, *Towards a Definitive Model...* op. cit.; Wines W.A., Hamilton J. B., 2009, *On Changing Organizational Cultures by Injecting New Ideologies: The Power of Stories*, Journal of Business Ethics, 89, s. 433-447, Wiatrak A., 2008, *Przedsiębiorczość korporacyjna – istota, uwarunkowania, podstawowe obszary*, Problemy Zarządzania, 2, s. 39-50

organizacyjnej⁵⁷. Historia oraz osoba założyciela odgrywają rolę w kształtowaniu cech przedsiębiorstwa i znajdują przełożenie na tożsamość. Są to czynniki mające znaczenie dla wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy. Przeszłość wywiera wpływ na misję i filozofię przedsiębiorstw będących od wielu lat na rynku i znajduje odzwierciedlenie w wyróżnikach tożsamości⁵⁸, zaś charyzmatyczny, autorytarny założyciel może zaimplementować w przedsiębiorstwie wartości, które będą stanowić istotny wyróżnik tożsamości⁵⁹.

2.3.4. Zachowania jako element tożsamości przedsiębiorstwa

Zachowania organizacyjne mogą być definiowane jako sposób indywidualnego działania/postępowania poszczególnych jednostek i organizacji. Obejmują zachowania indywidualne i grupowe pracowników, kierownictwa oraz wprowadzanie zmian w zachowaniach poszczególnych pracowników, personelu oraz organizacji⁶⁰. Wszystkie wymienione elementy są ściśle związane z funkcją zarządzania zasobami ludzkimi; istnieje też ich silna zależność ze strategią i strukturą przedsiębiorstwa⁶¹. Jednocześnie zachowania przedsiębiorstwa w kontekście jego tożsamości są często traktowane jako element kultury organizacyjnej⁶², w szczególności w obszarze zachowań/działań przedsiębiorstwa oraz zachowań/decyzji kierownictwa. Zachowania pracowników w modelach badawczych związanych z badaniem wpływu tożsamości organizacyjnej na wizerunek, reputację, przewagę konkurencyjną, są traktowane, podobnie jak komunikacja, jako zewnętrzny przejaw tożsamości o silnym wpływie na odbiorców⁶³. W usługach gastronomicznych personel pierwszego kontaktu pełni szczególną rolę

⁵⁷ Hatch M.J., Schultz, 2003, *Bringing the corporation...* op. cit.; Kantanen H., 2012, *Identity, Image...* op. cit.; Melewar T.C., Storrie T., 2001, *Corporate Identity in the Service Sector...* op. cit.

⁵⁸ Blombäck A., Brunninge O., 2009, *Corporate identity manifested...* op. cit.; Kostera M., Sławecki B., 2014, *Opowieści o tworzeniu organizacji...* op. cit.; Melewar T.C., Karaosmanoglu E., *Seven Dimensions...* op. cit.

⁵⁹ Zbiegień-Maciąg L., 2008, *Kultura w organizacji. Identyfikacja...* s.122; Blombäck A., Brunninge O., 2009, *Corporate identity manifested...* op. cit.; Melewar T.C., Karaosmanoglu E., *Seven Dimensions...* op. cit.

⁶⁰ Bugdol M., 2013, *Zarządzanie jakością a zachowania organizacyjne*, Problemy Zarządzania, 11 (4), s. 195-207; Gros U., 2012, *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, WN PWN, Warszawa, s. 10-15, Wiatrak A., 2003, *Organizacje sieciowe- istota ich działania i zarządzanie*, Współczesne zarządzanie, 1, s. 7-18

⁶¹ Bugdol M., 2013, *Zarządzanie jakością...* op. cit.; Kostera M., Kownacki, S., Szumski, A., 2007, *Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna*, [w:] Koźmiński A.K. i Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i Praktyka*, WN PWN, Warszawa, s.371-387

⁶² Cornelissen J.P., Elving W.J.L., 2003, *Managing corporate identity...* op. cit.; Herstein R., Mitki Y., 2008, *From branded...* op. cit.; Leitch, S., Davenport, S., 2011, *Corporate identity...* op. cit.

⁶³ Abdi M.R., Awartani A., 2013, *Business strategy...* op. cit.; Alessandri S.W., 2001, *Modeling corporate identity...* op. cit.; Hatch M.J., Schultz, 2003, *Bringing the corporation into corporate branding...* op. cit.; Alessandri S.W., 2001, *Modeling corporate identity...* op. cit.

w kształtowaniu opinii klientów na temat przedsiębiorstwa, co jest związane z procesem obsługi klienta⁶⁴.

2.3.5. Strategia jako element tożsamości przedsiębiorstwa

Strategia organizacyjna jest jednym z głównych, po filozofii, kulturze i identyfikacji wizualnej, elementów tożsamości organizacyjnej⁶⁵. Według Melewara i Karaosmanoglu, strategia dyferencjacji jest całościową strategią przedsiębiorstwa i ma na celu określenie sposobów konkutowania na rynku, zaś strategia pozycjonowania łączy się z tożsamością i określa sposób lokowania przedsiębiorstwa na rynku przez wyróżnianie jej spośród innych przedsiębiorstw⁶⁶. Strategia przedsiębiorstwa pozwala na odpowiednie pozycjonowanie tożsamości przedsiębiorstwa na rynku i wśród interesariuszy⁶⁷. Odgrywa również ważną rolę w kształtowaniu tożsamości przez zaplanowane i zintegrowane podejście⁶⁸. W obszarze tożsamości przedsiębiorstwa można określić trzy główne strategie: tożsamości markowych (*branded identities*), wspieraną strategię marek oraz monolityczną (zcentralizowaną) tożsamość przedsiębiorstwa. Strategia tożsamości markowych (zdecentralizowana, nazywana też strategią P&G od koncernu Procter&Gamble lub strategią marek indywidualnych), odnosi się do przedsiębiorstw promujących poszczególne marki, rodzaje produktów, sieci franchisingowe mające odrębne tożsamości, które nie są kojarzone z firmą i jej tożsamością. Wspierana strategia marek obejmuje podejście, gdy firma posiada więcej niż jedną markę lub sieć, ale każda z nich jest kojarzona z przedsiębiorstwem i posiada

⁶⁴ Lee L-Y, Li L-Y, 2014, *Effects of Servicescape, Waiting...* op. cit.; Knowles T., 2001, *Zarządzanie hotelarstwem...* op. cit.; Kowalczyk I. 2010, *Oferta usługowa a oczekiwania konsumentów na rynku usług gastronomicznych*, [w:] Dolatowski Z.J., Kołożyn-Krajewska D. (red.), *Gastronomia w ofercie turystycznej regionu*, Wyd. Wyższa Szkoła Hotelarstwa i Turystyki w Częstochowie, Częstochowa, s. 224-246; Sala J., 2004, *Marketing w gastronomii...* op. cit.; Yesiltas M., Zoelu O., Sop S.A., Beydilli E.T., 2014, *The Effects of Service Quality on Customers' Tipping Behavior*, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 4(8), s. 430-446

⁶⁵ Szerzej o strategiach: Bratnicki M., 2012 *Strategiczne wyzwania w kontekście przedsiębiorczości*, [w:] Adamczyk J., Hall H. (red.), *Zarządzanie. Teoria, praktyka i perspektywy*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów, s. 195-201; Dworzecki Z., Nogalski B. (red), 2011, *Przełomy w zarządzaniu. Kontekst strategiczny*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierowania, Toruń; Karasiewicz G., 2013, *Marketingowe strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer, Warszawa; Romanowska M., 2009, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa; Mruk H., Pilarczyk B., Sławińska M., 2012, *Koncepcje – Strategie – Trendy*, Wyd. UE, Poznań; Oblój K., 2014, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa

⁶⁶ Hatch M.J., Schultz M., 2003, *Bringing the corporation...* op. cit.; Melewar T.C., Karaosmanoglu E., 2006, *Seven Dimension...* op. cit.

⁶⁷ Cornelissen J.P., Elving W.J.L., 2003, *Managing corporate identity...* op. cit.; Herstein R., Mitki Y., 2008, *From branded to endorsement...* op. cit.; Górską-Warsewicz H., 2010, *Strategie przedsiębiorstw w kontekście integrowanej komunikacji rynkowej*, [w:] Świątkowska M., Górską-Warsewicz H., Krajewski K., *Zarządzanie komunikacją rynkową przedsiębiorstwa. Organizacja, strategie, uwarunkowania*. Wyd. SGGW, Warszawa, s. 92-129; Kjærgaard A.L., 2009, *Organizational Identity and Strategy...* op. cit.

⁶⁸ Balmer J.M.T., Greyser S.A., 2002, *Managing the multiple...* op. cit.; He H., Balmer J.M.T., 2013, *A grounded theory...* op. cit.

wspólne cechy z jego tożsamością. Strategia monolityczna (marki rdzeniowej, korporacyjnej, przedsiębiorstwa) spaja wszystkie działania, produkty i marki pod jedną, centralnie istniejącą i zarządzaną tożsamością przedsiębiorstwa⁶⁹.

2.3.6. Struktura jako element tożsamości przedsiębiorstwa

Struktura organizacyjna jest ważnym elementem zarządzania umożliwiającym realizację celów określonych w strategii. Zgodnie z udowodnioną przez Chandlera tezą, struktura powinna być dostosowana do strategii (*structure follows strategy*)⁷⁰. Istnieją liczne klasyfikacje struktur przedsiębiorstwa. Samo podejście do struktury organizacyjnej ewoluowało od funkcjonalnego, przez dywizjonalne, macierzowe, szczupłe, sieciowe, do wirtualnego i fraktalnego. Wszystkie zmiany miały służyć lepszemu dostosowaniu do warunków prowadzenia działalności⁷¹. Melewar i Karaosmanoglu określili strukturę przedsiębiorstwa jako podstawowy element tożsamości przedsiębiorstwa. W zaproponowanym ujęciu struktura składa się ze struktury marek i struktury organizacyjnej. Struktura marek jest konsekwencją przyjętej strategii rozwoju marek (rozdział 2.3.5). Drugim elementem jest struktura organizacyjna, która z jednej strony może być postrzegana jako zasób tożsamości przedsiębiorstwa, z drugiej zaś stanowi podwalinę pod tworzenie tożsamości⁷².

2.3.7. Tożsamość sektora jako element tożsamości przedsiębiorstwa

Według Melewara i Karaosmanoglu, jedną ze składowych tożsamości organizacji jest tożsamość przemysłu/branży/sektora. Czynniki ten na poziomie wyboru branży/sektora

⁶⁹ Cornelissen J., 2012, *Komunikacja korporacyjna...* op. cit.; Górską-Warsewicz H., 2013, *Marka jako wartość*, [w:] Górską-Warsewicz H., Świątkowska M., Krajewski K., *Marketing żywności*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer Business, Warszawa, s. 196-246; Górską-Warsewicz H., 2011, *Kształtowanie architektury marek przedsiębiorstw sektora żywnościowego*, Wyd. Difin, Warszawa s. 43-44; Górską-Warsewicz H., 2009, *Kształtowanie marki i jej znaczenie w komunikacji na rynku żywnościowym*, [w:] Górską-Warsewicz H., Świątkowska M., Krajewski K., *Model Zintegrowanej Komunikacji Rynkowej. Aspekty zarządzania produktem i marką na rynku żywności*, Wyd. SGGW, Warszawa, s. 132-172; Górską-Warsewicz H., 2011, *Konsumencki kapitał marek produktowych na potrzeby zarządzania przedsiębiorstwem (na przykładzie sektora mleczarskiego)*, Wyd. Naukowe WZW, Warszawa, s. 66-92; Herstein R., Mitki Y., 2008, *From branded to endorsement...* op. cit.; Hasanbegovic D., 2011, *Corporate Reputation and Brand Architecture: the Debate*, The South East European Journal of Economics and Business, 6 (2), s. 37-45; Kall J., 2001, *Silna marka. Istota i kreowanie*, PWE, Warszawa; Soni S., Sharma J.P., Upadhyaya M., 2009, *Communicating Corporate...* op. cit.

⁷⁰ Chandler A.D. Jr., 1962, *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, MA: MIT Press, Cambridge, s. 314; Dzikowski A., 2014, *The map and the territory...* op. cit.; Robbins S.P., DeCenzo D.A., 2002, *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa, s. 240-250; Tavitiyaman P., Hanqin Q.Z., Qu H., 2012, *The effect of competitive strategies and organizational structure on hotel performance*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 24 (1), s. 140-159

⁷¹ Dzikowski A., 2014, *The map and the territory...* op. cit.

⁷² Melewar T.C., Karaosmanoglu E., 2006, *Seven Dimensions...* op. cit.

definiuje część elementów tożsamości poszczególnych podmiotów. Przykładem obrazującym to zjawisko mogą być przedsiębiorstwa działające w ramach sektora fast food, gdzie głównym filarem kultury organizacyjnej jest szybkość obsługi. Należy podkreślić, że poszczególne przedsiębiorstwa mają najmniejszy wpływ na ten komponent własnej tożsamości, jaką jest tożsamość przemysłu. Przez wybór obszaru działalności gospodarczej w ramach określonego sektora/ryнку, przedsiębiorstwa w sposób automatyczny przejmują pewne cechy charakteryzujące ich tożsamość; mogą spodziewać się przeniesienia na swój wizerunek atrybutów wizerunku branży⁷³.

⁷³ Ibidem

III. Wizerunek przedsiębiorstwa a jego tożsamość

3.1. Wizerunek przedsiębiorstwa na podstawie kwerendy literatury

Wizerunek przedsiębiorstwa, podobnie jak tożsamość organizacyjna, jest definiowany przez specjalistów w wielu dziedzinach (m.in. psychologii, socjologii, ekonomii, zarządzaniu). W związku z interdyscyplinarnym charakterem teorii w obszarze wizerunku, nie ma zgodności co do definicji tego pojęcia⁷⁴. Podzielany jest jednak pogląd na temat jego roli dla strategicznego przetrwania na rynku. Wizerunek pozwala wyróżnić podmiot od innych nadając mu indywidualne cechy, które wychodzą poza obszar użyteczny produktu/usługi/organizacji/przedsiębiorstwa. Mimo niematerialnego charakteru, wizerunek stanowi istotny zasób współczesnych przedsiębiorstw. Zaczynając od podejścia pragmatycznego wpływa on pozytywnie na wiarygodność przedsiębiorstwa wśród interesariuszy, inwestorów i klientów i przekłada się na sytuację finansową; przez rolę w ograniczaniu konsekwencji w sytuacjach kryzysowych (np. zatrucia pokarmowe w gastronomii), brak zadowolenia personelu; kończąc na oddziaływaniu na emocje, postawy utajone, mechanizmy psychologiczne sprawiające, że klienci oraz inni interesariusze lubią i identyfikują się z danym przedsiębiorstwem⁷⁵.

Szersze zainteresowanie koncepcją wizerunku w naukach o zarządzaniu niezwiązanych z nurtem wywodzącym się z psychologii zapoczątkowała publikacja Martineau z 1958 roku, zaś genezę obecnego rozumienia tego terminu można odnaleźć w branżach związanych z architekturą, wyposażeniem i wystrojem wnętrz⁷⁶.

Definicje wizerunku (w obszarze wizerunku marki) podzielono na pięć grup:

- pierwsza – dotycząca skojarzeń,
- druga – traktująca wizerunek jako dodane znaczenie symboliczne,

⁷⁴ Gorbaniuk O., 2010, *Kształtowanie wizerunku organizacji i marki – nowe możliwości i metody*. [w:] Zawadzka A.M. (red.) *Psychologia zarządzania w organizacji*, WN PWN, Warszawa, s. 199-231

⁷⁵ Arendt S., Brettel M., 2010, *Understanding the influence...* op. cit.; Gorbaniuk O., Długoborska J., 2010, *Atrybucja przyczyn sytuacji kryzysowych w przedsiębiorstwach*, *Roczniki Psychologiczne*, 13(2), s. 101-124, Gorbaniuk O., Lebedowicz A., 2010, *Taksonomia leksykalna...*; Gorbaniuk O., Łubnicka, J., 2013, *Wpływ struktury informacji...* op. cit.; Gorbaniuk O., Stachoń-Wójcik M., 2011, *Zgodność obrazu siebie i wizerunku konsumenta. Wartość predykcyjna różnych metod pomiaru kongruencji. Marketing i Rynek*, 18 (6), s. 17-26; Szadok-Bratuń A., Bratuń M., 2012, *O potrzebie wizerunku i jego elementach*, [w:] Tabernacka M., Szadok-Bratuń A. (red.), *Public Relations w sferze publicznej. Wizerunek i komunikacja*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer, Warszawa, s. 25-47

⁷⁶ Bielicka B. 2005, *Rola Public Relations w kształtowaniu wizerunku przedsiębiorstwa*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 414, s. 277-284; Dąbrowski T.J., 2010, *Reputacja przedsiębiorstwa...* op. cit.; Furman D.M., 2010, *The development...* op. cit.; Gorbaniuk O., Lebedowicz A., 2010, *Taksonomia leksykalna...* op. cit.; Shee P.S.B., Abratt R., 1989, *A new approach...* op. cit.

- trzecia – polegająca na przypisywaniu znaczeń przez konsumentów,
- czwarta – nawiązująca do osobowości, będąca konsekwencją naturalnej personifikacji,
- piąta, najbardziej obszerna kategoria – skupiająca uwagę na komponencie poznawczym i/lub emocjonalno-motywacyjnym percepcji obiektu – marki/przedsiębiorstwa⁷⁷.

Najczęściej definicje wizerunku ujmują go jako subiektywne odzwierciedlenie osoby, marki, produktu, przedsiębiorstwa, sektora, będące wynikiem postrzegania i doświadczania obiektu. Wizerunek przedsiębiorstwa jest efektem postrzegania oraz interakcji z nim, powstaje na skutek kontrolowanej i niekontrolowanej komunikacji przedsiębiorstwa oraz prowadzonych działań, w tym także zachowań pracowników⁷⁸.

Wizerunek w kontekście przedsiębiorstw usługowych jest w dużej mierze wypadkową oceny „momentów prawdy” doświadczanych przez klientów, na które składają się jakość usługi podstawowej oraz wizualna prezentacja przedsiębiorstwa, a także działania marketingowe⁷⁹. Ponadto wizerunek przedsiębiorstwa zależy nie tylko od jego działań, ale także od porównań z konkurencją oraz realizacji oczekiwań poszczególnych grup interesariuszy⁸⁰.

Jednocześnie definicje wizerunku przedsiębiorstwa można podzielić na dwie kategorie ze względu na akcentowanie efektu postrzegania przedsiębiorstwa czy procesu kreowania wizerunku (tab. 2).

⁷⁷ Gorbaniuk O., 2011, *Personifikacja marki...* op. cit., s. 24-25

⁷⁸ Christensen L.T., Askegaard S., 2001, *Corporate identity...* op. cit.; Gorbaniuk O., Radman D., 2011, *Struktura wizerunku kraju i jej pomiar*. Studia Socjologiczne, 4(203), s. 75-94; Markwick N., Fill Ch., 1997, *Towards a framework...* op. cit.; Budzyński W., 2003, *Wizerunek firmy...* op. cit.; Gray E.R., Balmer J.M.T., 1998, *Managing Corporate Image...* op. cit., Szlis I., 2012, *Aspiracje a rzeczywistość – wizerunek banku jako efekt sieci interakcji. Teoria – narzędzia pomiaru – Praktyka*, Wyd. CeDeWu, Warszawa s. 73-75; Ross J., Harradine R., 2011, *Fashion value brands: the relationship between identity and image*, Journal of Fashion Marketing and Management, 15 (3), s. 306-325; Hajduk G. 2005, *Wizerunek producenta jako jedno z uwarunkowań decyzji zakupowych konsumentów*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 414, s. 302-308; Hatch M.J., Schultz M., 1997, *Relations between organization...* op. cit.

⁷⁹ Chłódnicki M., 2005, *Pryzmat wizerunku jako holistyczne podejście do kształtowania organizacji usługowej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 414, s. 285-290; Gorbaniuk O., Stachoń-Wójcik M., 2011, *Zgodność obrazu siebie...* op. cit.

⁸⁰ Altkorn J., 2004, *Wizerunek firmy*, WSB w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza, s. 15; Gołaszewska-Kaczan U., *Rola społecznej odpowiedzialności w kształtowaniu wizerunku firmy*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 414, s. 297-301

Tabela 2. Podział definicji wizerunku przedsiębiorstwa

Rodzaj definicji	Definicja (autor, rok)
Efekt	Wynik doświadczeń, wspomnień i wrażeń osoby związany z przedsiębiorstwem (Winnick, 1960)**
	Suma przekonań, postaw i wrażeń, jakie osoba lub grupa ma w stosunku do jakiegoś obiektu, który może być przedsiębiorstwo, produkt, marka, miejsce lub osoba. Wrażenia mogą być prawdziwe lub fałszywe, realne lub wyimaginowane. Dobry lub zły wizerunek kieruje zachowaniami i kształtuje je (Kotler i Barich, 1994)**
	Mentalny obraz przedsiębiorstwa posiadany przez odbiorców; to co przychodzi na myśl, kiedy słyszy się nazwę przedsiębiorstwa lub widzi jej logo (Balmer i Gray, 1998)
	Obraz posiadany przez zewnętrznych interesariuszy, w szczególności przez konsumentów (Davies 2001)*
	Konstrukt oceny kognitywnej oraz oceny afektywnej w umyśle klientów oparty na wartościowaniu doświadczeń klientów z firmą (Skowronek 2012)
Proces	Sposób, w jaki firma prezentuje siebie otoczeniu, szczególnie wizualnie (Broomley, 2000)*
	To, co firma chce, aby zewnętrzni interesariusze rozumieli jako jej najbardziej centralny, trwały i charakterystyczny przejaw (Whetlen i Mackey 2002)*
	To, co członkowie organizacji chcą, aby inni wiedzieli na temat przedsiębiorstwa (Brown i wsp., 2006)*

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Walker 2010 ** Dąbrowski, 2010.

Istotny element w literaturze związanej z wizerunkiem stanowi jego odbiorca. Przedsiębiorstwo odpowiada na potrzeby różnych grup odbiorców, w związku z czym będą oni mieli jego wizerunek oparty na różnych aspektach docierających do nich informacji.

Ze względu na odbiorców wizerunku, można wyróżnić jego cztery typy: zewnętrzny, wewnętrzny, pożądany i optymalny. Wizerunek zewnętrzny, nazywany inaczej zwykłym (rzeczywistym, obcym), jest to sposób postrzegania przedsiębiorstwa przez zewnętrznych interesariuszy⁸¹. Kluczowymi odbiorcami wizerunku zewnętrznego są klienci; dostrzeganie ich opinii o przedsiębiorstwie wpływa na budowanie jej długofalowego sukcesu⁸². Wizerunek wewnętrzny (lustrzany, własny) to obraz organizacji podzielany przez

⁸¹ Gorbaniuk O., 2010, *Kształtowanie wizerunku organizacji...* op. cit.; Kantanen H., 2012, *Identity, Image...* op. cit.; Szadok-Bratuń A., Bratuń M., 2012, *O potrzebie wizerunku i jego elementach...* op. cit.; Budzyński W., 2003, *Wizerunek firmy. Kreowanie, zarządzanie, efekty*. Wyd. Poltext, Warszawa, s. 10-25

⁸² Gołaszewska- Kaczan U., *Rola społecznej odpowiedzialności...* op. cit.; Gorbaniuk O., Stachoń-Wójcik M., 2011, *Zgodność obrazu siebie...* op. cit.; Rydel M., 2005, *Budowanie wizerunku firmy poprzez zintegrowaną komunikację marketingową*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 414, s. 360-366

pracowników (z wyjątkiem osób odpowiedzialnych za kreowanie wizerunku)⁸³. Budowanie wizerunku przez odpowiednie traktowanie pracowników wpływa korzystnie na odbiór przedsiębiorstwa przez odbiorców; zadowolony pracownik jest propagatorem pozytywnego obrazu przedsiębiorstwa⁸⁴.

Wizerunek pożądaný jest wyrazem tego, jak przedsiębiorstwo chciałoby być postrzegane przez interesariuszy. Zakładając, że za określenie atrybutów i wizerunku pożądanego są odpowiedzialni konkretni pracownicy, można nazwać ten rodzaj wizerunku oficjalnym. Ostatnia kategoria, wizerunek optymalny, stanowi wypadkową trzech wcześniej omówionych rodzajów i jest wyrazem tego, jaki może być potencjalnie najlepszy i podzielany przez różnych interesariuszy obraz przedsiębiorstwa⁸⁵.

Mimo różnic występujących w sposobie definiowania, wizerunek posiada cechy charakterystyczne. Jest:

- syntetyczny (wywołuje określone wrażenie, umożliwia natychmiastowe zidentyfikowanie przedsiębiorstwa),
- wiarygodny (odbiorcy w niego wierzą, reprezentuje ich przekonanie o przedsiębiorstwie),
- pasywny (dopasowuje się do rzeczywistości, potencjalnego odbiorcy),
- żywy, wyraźny i konkretny (nie jest statyczny i stanowi kilka charakterystycznych cech skupiających uwagę na przedsiębiorstwie),
- uproszczony (nie oddaje całej złożoności przedsiębiorstwa, jest prostszy, ale przez to łatwiejszy do zapamiętania),
- dwuznaczny (istnieje między oczekiwaniami odbiorców a rzeczywistością i daje przestrzeń do interpretacji)⁸⁶.

Za konsekwencję podanych powyżej cech wizerunku można uznać funkcje w procesie analizy informacji oraz podejmowania decyzji. Wizerunek przez swój syntetyczny i uproszczony charakter redukuje złożoność informacji docierających do odbiorcy oraz

⁸³ Gorbaniuk O., 2010, *Kształtowanie wizerunku... op. cit.*; Szadok-Bratuń A., Bratuń M., 2012, *O potrzebie wizerunku ... op. cit.*; Budzyński W., 2003, *Wizerunek firmy... op. cit.*

⁸⁴ Gołaszewska-Kaczan U., *Rola społecznej odpowiedzialności... op. cit.*; Rydel M., 2005, *Budowanie wizerunku firmy... op. cit.*

⁸⁵ Gorbaniuk O., 2010, *Kształtowanie wizerunku organizacji... op. cit.*; Szadok-Bratuń A., Bratuń M., 2012, *O potrzebie wizerunku... op. cit.*; Budzyński W., 2003, *Wizerunek firmy... op. cit.*

⁸⁶ Szadok-Bratuń A., Bratuń M., 2012, *O potrzebie wizerunku... op. cit.*

stanowi podstawę łatwiejszego podejmowania decyzji w sytuacji jego niskiego zaangażowania⁸⁷.

Wizerunek przedsiębiorstwa, analogicznie do wizerunku marki, posiada dwie warstwy powstające w oparciu o ocenę atrybutów (funkcjonalnych i emocjonalnych). Pierwsza warstwa to wizerunek funkcjonalny dotyczący skojarzeń z atrybutami przedsiębiorstwa bezpośrednio dostępnymi dla odbiorcy. Jest kompilacją namacalnych i łatwo mierzalnych elementów wizerunku przedsiębiorstwa. Bardziej złożony i trudniejszy w interpretacji jest wizerunek symboliczny - stanowi konsekwencję abstrakcyjnego myślenia interesariuszy. Wizerunek symboliczny przypisuje przedsiębiorstwu cechy, które nie wynikają bezpośrednio z jego działalności, lecz ze strategii promocji, indywidualnych doświadczeń oraz spontanicznej personifikacji przedsiębiorstwa. Jest wyrażany przez odczucia i postawy w stosunku do przedsiębiorstwa. Jako subkategorię wizerunku symbolicznego można wyodrębnić wizerunek osobowy, nazywany też osobowością przedsiębiorstwa⁸⁸. W przypadku usług gastronomicznych warto wspomnieć o możliwości pojawienia się wymiaru hedonistycznego, związanego z zabawą i rozrywką, będącego konsekwencją tego, że korzystanie z usługi ma charakter doświadczenia (zmysłowego, estetycznego) powodującego przyjemność⁸⁹.

3.2. Terminy pokrewne do wizerunku

Terminem związanym z wizerunkiem jest pojęcie skojarzeń organizacyjnych (*corporate associations*). Są to ogólne określenia dotyczące wszystkich informacji posiadanych przez odbiorcę na temat przedsiębiorstwa. Brown zidentyfikowała sześć wymiarów skojarzeń: zdolność przedsiębiorstwa do odnoszenia sukcesu, interakcje z partnerami oraz pracownikami, społeczna odpowiedzialność, aspekty związane z produktem i marketingiem. Skojarzenia powstają, podobnie jak wizerunek, w wyniku doświadczeń związanych z przedsiębiorstwem (produktem, usługą) oraz działań komunikacyjnych. Wpływają na lojalność, zaufanie i zaangażowanie względem przedsiębiorstwa⁹⁰. Wizerunek i skojarzenia organizacyjne mają podobny mechanizm powstawania, co może determinować skojarzenia stanowiące symboliczny wymiar wizerunku.

⁸⁷ Gorbaniuk O., 2010, *Kształtowanie wizerunku...* op. cit.; Gołaszewska- Kaczan U., *Rola społecznej odpowiedzialności...* op. cit.

⁸⁸ Gorbaniuk O., 2010, *Kształtowanie wizerunku...* op. cit.; Szlis I., 2012, *Aspiracje a rzeczywistość...* op. cit.

⁸⁹ Gorbaniuk O., 2011, *Personifikacja marki...* op. cit., s. 38

⁹⁰ Dąbrowski T.J., 2010, *Reputacja przedsiębiorstwa...* op. cit.

Przez wiele lat, terminy wizerunek i reputacja były traktowane jako synonimy. Wyodrębnienie pojęcia reputacji nastąpiło na przełomie lat 70 i 80 ubiegłego wieku w opracowaniach wykazujących różnice między wizerunkiem i reputacją⁹¹. Walker dokonał analizy ponad 50 publikacji w celu uchwycenia różnic między reputacją a wizerunkiem. W świetle tego opracowania, reputację kierowano do wewnętrznych i zewnętrznych odbiorców, zaś wizerunek jest dedykowany dla zewnętrznych interesariuszy (nawiązuje to do terminu projektowanego zewnętrznego wizerunku)⁹². Wizerunek pożądany stanowi idealny obraz przedsiębiorstwa, zaś reputacja – obraz rzeczywisty i może mieć wymiar pozytywny i pejoratywny⁹³. Powyżej przedstawione różnice wynikają z założeń przyjętych przez autora i stanowią pewne uproszczenie rozumienia tych terminów.

Według Samiziene i Jucevicius (2009), występują różnice między wizerunkiem i reputacją odnoszące się do czasu formowania, grupy docelowej, instrumentów używanych do kreowania i podatności na zmiany.

Reputacja stanowi kumulację doświadczeń związanych z przedsiębiorstwem na przestrzeni dłuższego okresu i nie ulega tak szybkim zmianom jak wizerunek⁹⁴. Kreowanie reputacji wychodzi poza obszar działań marketingowych, promocyjnych i komunikacyjnych, stanowiąc konsekwencję działań organizacji jako całokształtu. Wizerunek jest kluczowy ze względu na konsumentów, reputacja zaś obejmuje główne grupy interesariuszy⁹⁵.

Terminem pojawiającym się w kontekście wizerunku i reputacji jest renoma przedsiębiorstwa. Stanowi wyższy poziom znajomości i rozpoznawalności przedsiębiorstwa w szerszych kręgach społecznych. Zbudowanie renomy jest procesem długofalowym, zajmującym wiele czasu i stanowi konsekwencję spójnego zarządzania tożsamością oraz skutecznego kreowania wizerunku podtrzymującego ugruntowaną reputację⁹⁶.

Drugim terminem pokrewnym do wizerunku jest marka przedsiębiorstwa, zwana marką korporacyjną (*corporate brand*). Stanowi ona rodzaj parasola dla wszystkich produktów,

⁹¹ Dacin P.A., Brown T.J., 2002, *Corporate identity...* op. cit.; Dąbrowski T.J., 2010, *Reputacja przedsiębiorstwa...* op. cit.; Gorbaniuk O., 2010, *Kształtowanie wizerunku...* op. cit.; Gorbaniuk O., Łubnicka J., 2013, *Wpływ struktury informacji o sytuacji kryzysowej w przedsiębiorstwie na jego reputację. Psychologia Ekonomiczna*, 3(4), s. 58-77; Puncheva-Michelotti P., Michelotti M., 2010, *The role of the stakeholders perspective in measuring corporate reputation*, *Marketing, Intelligence&Planning*, 28 (3), s. 249-274

⁹² da Palma P.J., Lopes M.P., Soares A.E., 2012, *Relationship among Identity...* op. cit.

⁹³ Gorbaniuk O., Radman D., 2011, *Struktura wizerunku...*; Walker K., 2010, *A systematic review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, and Theory*, *Corporate Reputation Review*, 12 (4), s. 357-387

⁹⁴ Bielicka B., 2005, *Rola Public Relations...* op. cit.

⁹⁵ Dąbrowski T.J., 2010, *Reputacja przedsiębiorstwa...* op. cit.; Gorbaniuk O., 2010, *Kształtowanie wizerunku...* op. cit.; Puncheva-Michelotti P., Michelotti M., 2010, *The role ...* op. cit.

⁹⁶ Bielicka B., 2005, *Rola Public Relations ...* op. cit.; Gorbaniuk O., Łubnicka J., 2013, *Wpływ struktury informacji o sytuacji kryzysowej...* op. cit.

usług, marek przedsiębiorstwa i szczególnie rodzaj marki zbiorowej. Jest ściśle związana z wizerunkiem i tożsamością przedsiębiorstwa⁹⁷. Termin marka przedsiębiorstwa oznacza, że jego nazwa stanowi synonim dla produktów, usług i submarek. Wymaga podejścia interdyscyplinarnego w obszarze zarządzania, reprezentuje przedsiębiorstwo i odzwierciedla jego kulturę (ze szczególnym naciskiem na dziedzictwo, wartości), strategię i zachowania. W odróżnieniu od marek produktów, marka przedsiębiorstwa jest kierowana do wszystkich grup odbiorców. Marka korporacyjna jest określana przez kulturę organizacyjną, strategiczną wizję oraz wizerunek przedsiębiorstwa; integruje i angażuje pracowników szeregowych i na wyższych stanowiskach⁹⁸.

Można stwierdzić, że jednym z celów holistycznego podejścia do zarządzania tożsamością przedsiębiorstwa, oprócz wykreowania pozytywnego wizerunku, jest stworzenie (wspieranie) marki przedsiębiorstwa⁹⁹. Według Cornelissena, „w przedsiębiorstwie idealnym tożsamość stojąca za marką korporacyjną przenika całą organizację, z góry do dołu. Jest integralną częścią wizji, misji oraz wartości, które pracownicy utożsamiają z organizacją”¹⁰⁰.

Przenosząc termin wizerunku i pokrewne na grunt rynku usług gastronomicznych w Polsce można założyć, że najsilniej rozwinięta jest percepcja wizerunku, a w szczególności skojarzeń, nieliczne przedsiębiorstwa posiadają reputację. Wynika to z dominacji małych i średnich przedsiębiorstw działających lokalnie i mających charakter gastronomii indywidualnej bądź sieci rodzinnych, także w związku ze stosunkowo niewielkim udziałem przedsiębiorstw o długim stażu. Część przedsiębiorców popularyzuje swoje koncepty biznesowe pod marką przedsiębiorstwa w ramach ogólnokrajowych sieci, a większość chce posiadać rozpoznawalną markę na lokalnych rynkach. Tylko w przypadku przedsiębiorstw o charakterze korporacyjnym (ogólnopolskich, globalnych sieci) można mówić o wizerunku, reputacji, marce przedsiębiorstwa (marki indywidualne) i renomie.

⁹⁷23. Balmer J.M.T., 2013, *Corporate brand orientation: What is it? What of it?* Journal of Brand Management, 20 (9), s. 723-741; Górską-Warsewicz H., 2011, *Konsumencki kapitał marek...* op. cit.; Górską-Warsewicz H., 2013, *Marka jako wartość...* op. cit.; Górską-Warsewicz H., 2011, *Kształtowanie architektury marek...* op. cit.; Hasanbegovic D., 2011, *Corporate Reputation...* op. cit.; Wheeler A.R., Richey R.G., Tokkman M., Sablinski C.J., 2006, *Retaining employees for service competency: The role of corporate brand identity*, Journal of Brand Management, 14, s. 96-113

⁹⁸ Górską-Warsewicz H., 2011, *Kształtowanie architektury marek...* op. cit., s. 71-77; Górską-Warsewicz H., 2009, *Kształtowanie marki i jej znaczenie...* op. cit.; Balmer J.M.T., 2002, *Corporate identity, corporate branding...* op. cit.; Minkiewicz J., Evans J., Bridson K., Mavondo F., 2011, *Corporate...* op. cit.

⁹⁹Górską-Warsewicz H., 2011, *Kształtowanie architektury marek...* op. cit., s. 71-77; Blombäck A., Ramirez – Pasillas M., 2012, *Exploring the logics of corporate...* op. cit.

¹⁰⁰ Cornelissen J., 2012, *Komunikacja korporacyjna...* op. cit.

W związku z powyższym w modelach, które pomijają wizerunek zastępując go reputacją, będzie ona rozumiana jako synonim wizerunku.

3.3. Zależności między tożsamością przedsiębiorstwa a wizerunkiem

Wizerunek jest pojęciem nierozdzielnie łączącym się z tożsamością przedsiębiorstwa; istnieje szereg modeli przedstawiających zależność między tożsamością przedsiębiorstwa a jego wizerunkiem czy reputacją. Modele te pozwalają zdiagnozować kluczowe elementy tożsamości organizacji oraz ich oddziaływanie na wizerunek, reputację czy przewagę konkurencyjną przedsiębiorstwa. Pokazują także zależności przyczynowo – skutkowe między tymi konceptami. Balmer usystematyzował wszystkie ówczesne modele zależności tożsamości przedsiębiorstwa wykazując kierunek ich ewolucji. Koncepcje ewoluowały od traktowania tożsamości przedsiębiorstwa jako elementu marketingu i zarządzania do wyodrębnienia tożsamości i przypisania jej roli integrującej wizerunek, reputację, markę przedsiębiorstwa i komunikację¹⁰¹.

Analizę zależności między tożsamością a wizerunkiem należy rozpocząć od modelu odwołującego się do semiotyki. Nawiązuje on do koncepcji znaku i przedstawia relację między tożsamością a wizerunkiem jako relację między znakiem a interpretantem, zaś organizacja jest desygnatem¹⁰². Jednak analizując dokładniej tę koncepcję można zauważyć, że tożsamość przedsiębiorstwa obejmuje obszar między znakiem a desygnatem¹⁰³. W następnej kolejności zostaną omówione modele Hatch i Schultz, Melewara i Woolbridga, Kitchen, Tourky, Shaalan, Dean.

3.3.1. Model tożsamości według Hatch i Schultz oraz modele pokrewne

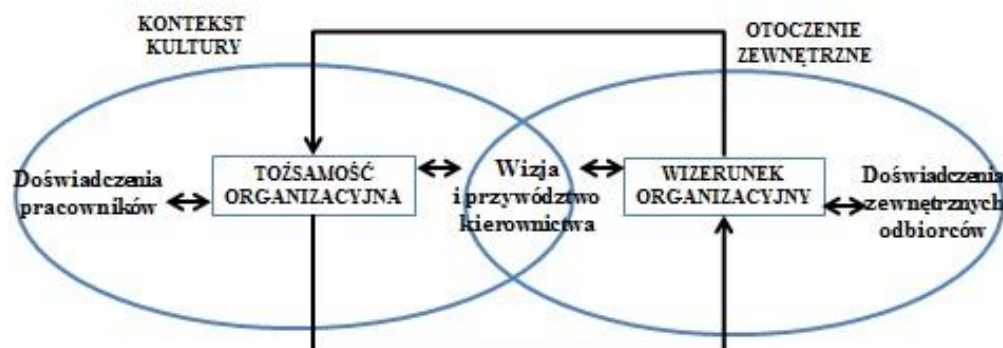
Hatch i Schultz zaproponowały model wykazujący zależności między tożsamością organizacyjną (element rdzenny względem tożsamości przedsiębiorstwa) a jego wizerunkiem (rys.3). Ogniwem między tożsamością organizacyjną a wizerunkiem jest wizja i przywództwo

¹⁰¹ Balmer J.M.T., 2002, *Corporate identity, corporate branding...* op. cit.; Świątkowska M., Stangierska D., 2011, *Wpływ działań mających na celu kształtowanie tożsamości organizacyjnej na jej wizerunek jako pracodawcy w sektorze usług gastronomicznych na przykładzie firmy McDonald's*, Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą, 50, s. 298-311

¹⁰² Christensen L.T., Askegaard S., 2001, *Corporate identity...* op. cit.; Gorbaniuk O., 2010, *Kształtowanie wizerunku...* op. cit.; Kjærgaard A.L., 2009, *Organizational Identity and Strategy...* op. cit.

¹⁰³ Christensen L.T., Askegaard S., 2001, *Corporate identity...* op. cit.

menedżerów wyższego stopnia. Istotne jest podkreślenie relacji z wewnętrznymi i zewnętrznymi interesariuszami¹⁰⁴.



Rysunek 3. Model relacji między tożsamością, kulturą a wizerunkiem.

Źródło: Hatch M.J., Schultz. M., 1997, *Relations between organizational culture, identity and image*, European Journal of Marketing 31 (5/6), s. 356-365

Modyfikacją powyższego modelu jest dynamiczny model tożsamości organizacyjnej, który wykazuje zależności między kulturą, tożsamością, nawiązując do koncepcji Meada interakcjonizmu symbolicznego i wyodrębniając obszar „ja” oraz „mnie” przedsiębiorstwa¹⁰⁵.

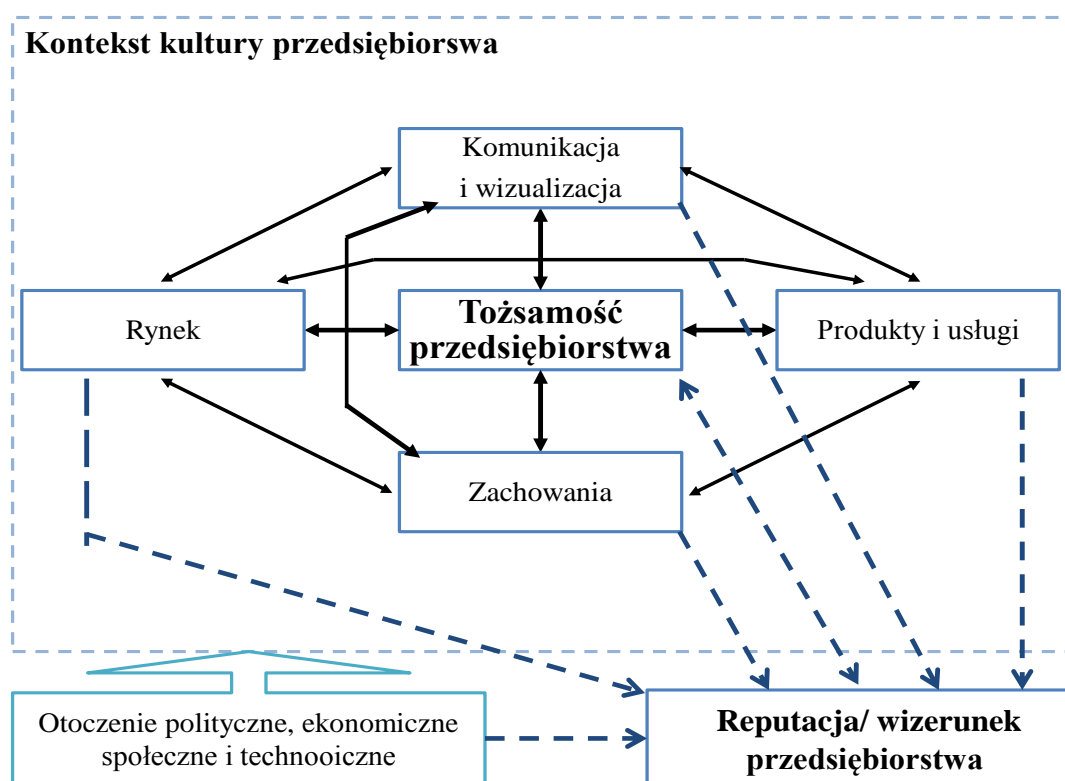
3.3.2. Model tożsamości według Melewara i Wooldridge’a oraz modele pokrewne

Jednym z przykładów modeli pokazujących integrującą rolę tożsamości jest ujęcie Melewara i Wooldridge’a. Model ten koresponduje z innymi klasyfikacjami zaproponowanymi przez pierwszego z autorów i przedstawia zależności między tożsamością a reputacją (rys. 4). Reputacja jest synonimem wizerunku, tożsamość stanowi zaś sieć zależności jej obszarów kształtowanych przez kulturę przedsiębiorstwa. Na tożsamość i wizerunek wpływa otoczenie przedsiębiorstwa, a między nimi występują wzajemne zależności i nie jest to relacja jednokierunkowa¹⁰⁶.

¹⁰⁴ Hatch M.J., Schultz. M., 1997, *Relations between organizational ...* op. cit.

¹⁰⁵ Hatch M.J., Schultz M., 2002, *The dynamics ...* op. cit.; Kostera M., 2010, *Organizacje i archetypy*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer Business, Warszawa, s. 53-54

¹⁰⁶ Melewar T.C., Wooldridge A.R., 2001, *The dynamics of corporate...* op. cit.



Rysunek 4. Model tożsamości przedsiębiorstwa.

Źródło: Melewar T.C., Wooldridge A.R., 2001, *The dynamics of corporate identity: A review of a process model*, Journal of Communication, 5 (4), s. 327-340

3.3.3. Model tożsamości według Kitchen, Tourky, Shaalan, Dean oraz modele pokrewne

Model Kitchen, Tourky, Shaalan, Dean pokazujący zależności między kluczowymi elementami związanymi z tożsamością (rozdział 1.1. i 2) pozwala usystematyzować obszar rozważań teoretycznych (rys.5). Tożsamość przedsiębiorstwa oraz jego marka są konceptami interdyscyplinarnymi, angażującymi takie wymiary jak kultura, zachowanie, komunikacja oraz wizualizacja, zaś tożsamość organizacyjna stanowi termin rdzenny względem tożsamości i marki przedsiębiorstwa. Marka przedsiębiorstwa w tym ujęciu odzwierciedla staranne i zrównoważone kształtowanie tożsamości w celu uzyskania unikalnych i wyróżniających cech. Spójna i silna tożsamość przedsiębiorstwa jest w stanie motywować oraz integrować przedsiębiorstwo i jego poszczególnych interesariuszy, a także klientów. Tożsamość oraz marka kreują wizerunek całego przedsiębiorstwa, a w dłuższej perspektywie kształtują jego reputację¹⁰⁷.

¹⁰⁷ Kitchen P.J., Tourky I., Shaalan A., Dean D.M., 2013, *Corporate Identity Antecedents...* op. cit.



Rysunek 5. Zależności między tożsamością organizacyjną, tożsamością przedsiębiorstwa, marką, wizerunkiem i reputacją przedsiębiorstwa.

Źródło: Kitchen P.J., Tourky I., Shaalan A., Dean D. M., 2013, *Corporate Identity Antecedents and Components: Toward a Theoretical Framework*, *Corporate Reputation Review*, 16 (4), s. 263-284.

Ograniczenia w implementacji tego modelu tkwią w jednokierunkowym charakterze relacji między jego poszczególnymi elementami. Szczególnie istotne wydaje się podkreślenie roli informacji zwrotnej na temat wizerunku, reputacji, czy marki przedsiębiorstwa w kształtowaniu i remodelingu tożsamości.

IV. Zarządzanie tożsamością przedsiębiorstwa

4.1. Podstawowe założenia zarządzania tożsamością przedsiębiorstwa

Na początku tej części należy podkreślić różnicę między modelami, które zostały przedstawione w rozdziale 3.3, a zamieszczonymi w tym rozdziale. Modele zależności wykazują relację między tożsamością a wizerunkiem, zaś modele zarządzania oprócz relacji pokazują obszary, narzędzia, sposoby, drogi kreowania wizerunku przez zarządzanie tożsamością¹⁰⁸. W związku z powyższym, za definicję zarządzania przyjęto pogląd Koźmińskiego, że *istotą zarządzania jest panowanie nad różnorodnością i przekształcanie potencjalnego konfliktu we współpracę* oraz rozwinięcie tej myśli, tłumaczące, że proces ten nie dotyczy tylko wnętrza organizacji, ale wpływa na relacje z podmiotami zewnętrznymi.

Jednocześnie przyjęto stwierdzenie, że zarządzanie jest „wędrowką przez chaos”, polegającą na budowaniu organizacji z dostępnych zasobów materialnych i niematerialnych w celu realizowania przez nią misji i celów przy zachowywaniu niezbędnej spójności¹⁰⁹.

Trójelementowy model „tożsamość, strategia, wizerunek”, mimo podobieństwa do semiotycznego modelu zależności, ma większy potencjał do implementacji w zarządzaniu tożsamością. Model van Rekoma i van Reila podkreśla, że oprócz zależności między tożsamością przedsiębiorstwa (element wyjściowy kreacji wizerunku) a wizerunkiem, istotna jest strategia. Strategia ma za zadanie zarządzanie wizerunkiem wśród interesariuszy przez bezpośrednie i pośrednie kształtowanie tożsamości¹¹⁰.

4.2. Zarządzanie tożsamością przedsiębiorstwa według Balmera oraz ujęcia pokrewne

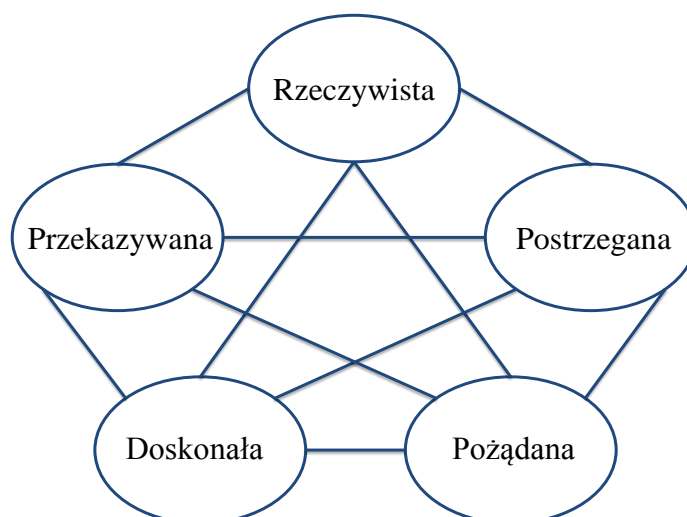
Pierwszą omawianą grupą modeli zarządzania tożsamością są modele bazujące na modelu ACID, zyskujące największe zainteresowanie środowiska naukowego¹¹¹. Model Balmera uwzględnia pięć typów tożsamości organizacyjnej: tożsamość rzeczywistą (*actual identity*), tożsamość przekazywaną (*communicated identity*), tożsamość postrzeganą (*conceived identity*), tożsamość doskonałą (*ideal identity*) oraz tożsamość pożądaną (*desired identity*) (rys.6).

¹⁰⁸ Szerzej o istocie zarządzania w: Bogdanienko J., 2013, *Zarządzanie jako pole badawcze*, [w:] Bogdanienko J., Piotrowski W. (red), *Zarządzanie. Tradycja i Nowoczesność*, PWE, Warszawa, s. 23-38

¹⁰⁹ Koźmiński A.K., 2007, *Zarządzanie*, [w:] Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, WN PWN, Warszawa, s. 56-68

¹¹⁰ Cyt. za van Rekom J., 1997, *Deriving an operational...* op. cit.

¹¹¹ Hasanbegovic D., 2011, *Corporate Reputation...* op. cit.



Rysunek 6. Pięcioelementowy model tożsamości organizacyjnej AC²ID test.

Źródło: Balmer J.M.T., 2001, *From the pentagon: A new identity framework*. Corporate Reputation Review, 4 (1), s.11-22.

Każdy z pięciu typów tożsamości jest rozpatrywany z innej perspektywy i charakteryzuje się unikalnymi cechami:

- tożsamość rzeczywista – cechy organizacji: forma własności, rodzaj działalności, obszar działania (rynki, na których jest obecne przedsiębiorstwo) i jakość oferowanych produktów i usług, czyli elementy określające działalność biznesową, także struktura organizacyjna, styl zarządzania, filozofia, misja, wartości obowiązujące w organizacji i zbiór wartości pracowniczych;
- tożsamość przekazywana – skutek formalnej i nieformalnej komunikacji wewnątrz organizacji, przejawiający się w reklamach, działaniach *public relations* i sponsoringu;
- tożsamość postrzegana – odczuwalne przejawy tożsamości: wizerunek przedsiębiorstwa, reputacja, tożsamość marki, determinują postrzeganie organizacji;
- tożsamość doskonała – najlepsze pozycjonowanie w określonym przedziale czasu na rynku, na którym organizacja działa, kształtowane przez planowanie strategiczne, wykorzystanie możliwości organizacyjnych, porównywanie i analizowanie działalności konkurencji w celu zwiększenia udziałów w rynku;

- tożsamość pożądana – zgodna z oczekiwaniami przywódców, kierownictwa, menedżerów i z wizją organizacji¹¹².

Model AC²ID jest rozwinięciem modelu ACID o tożsamość postrzeganą (C² *conceived identity*, czyli wizerunek, reputacja). Na bazie modelu AC²ID, Balmera opracowano kolejne dwa modele:

- AC³ID – C³ *covenanted identity* to tożsamość zobowiązania stanowiąca płaszczyznę dookoła modelu w związku z koncepcją autora, że tożsamość stanowi rdzeń budowania marki przedsiębiorstwa (model przyjmuje perspektywę marki przedsiębiorstwa jako odrębnego typu tożsamości),
- AC⁴ID – C⁴ *cultural identity* to tożsamość kulturowa, wskazująca na istotną zmianę modelu przez osadzenie w centrum marki przedsiębiorstwa, zaś pozostałe rodzaje tożsamości jako źródła marki przedsiębiorstwa¹¹³.

Modele ACID i AC²ID są ważnymi punktami w rozwoju obecnego podejścia do zarządzania tożsamością (m.in. inspiracja do modeli AC⁵ID, AC⁶ID opracowanych przez Csordás)¹¹⁴. Wraz z rozwojem modeli Balmera i innych, powstawały narzędzia do diagnozy, analizy i zarządzania kluczowymi obszarami tożsamości przedsiębiorstwa (RAD ACID test process, ACID test of Corporate Identity Management, The ten interfaces of Dr's Balmer AC²ID test, REDS AC²ID test process, REDS² AC³ID test process). Wykorzystanie testu AC²ID oraz narzędzi dodatkowych (m.in. REDS AC²ID test process) pozwala odkryć pięć autonomicznych tożsamości, zbadać połączenia między nimi, zidentyfikować działania dla minimalizacji niespójności między nimi¹¹⁵. Procedura ta ma na celu uświadomienie menedżerom i właścicielom przedsiębiorstwa, co należy zmienić, aby zniwelować rozdźwięk między poszczególnymi typami tożsamości. Należy nadmienić, że opisane wariacje modelu

¹¹² Balmer J.M.T., 2001, *From the pentagon: A new identity framework*. Corporate Reputation Review, 4 (1), s. 11-22, Balmer J.M.T., Fukukawa K., Gray E.R., 2007, *The nature and management of ethical corporate identity...* op. cit.

¹¹³ Balmer J.M.T., 2001, *From the Pentagon: A New Identity Framework* ...op. cit., Balmer J.M.T., Greyser S.A., 2002, *Managing the Multiple Identities of the Corporation...* op. cit.; Balmer J.M.T., Gray E.R., 2003, *Corporate Brands: What are they? What of them?* European Journal of Marketing, 37 (7-8), s. 972-997; Balmer J.M.T., Stuart H., Greyser S.A., 2009, *Aligning Identity and Strategy...* op. cit.; Zarębska A., 2003, *Tożsamość przedsiębiorstwa – znacznie szersze...* op. cit.; Zarębska A., 2006, *Zarządzanie tożsamością...* op. cit.

¹¹⁴ Csordás T., 2008, *Corporate Identity: with Special Regard To The Human Factor*, praca doktorska, http://www.gei.uni-miskolc.hu/phd/tezisfuzetek/csordas_tezisfuzet_nyilvanos.pdf

¹¹⁵ Balmer J.M.T., 2001, *From the Pentagon...* op. cit.; Balmer J.M.T., 2005, *Corporate Brands: A Strategic Management Framework*, Working Paper Series, Working Paper 5(43), Bradford; Balmer J.M.T., 2012, *Strategic corporate brand...* op. cit.; Balmer J.M.T., Greyser S.A., 2002, *Managing the Multiple...* op. cit.; Balmer J.M.T., Gray E.R., 2003, *Corporate Brands...* op. cit.; Balmer J.M.T., Soenen G., 1999, *The AC2ID Test...* op. cit.; Balmer J.M.T. Stuart H., Greyser S.A., 2009, *Aligning Identity and Strategy...* op. cit.; Balmer J.M.T., Stuart H., 2004, *Working Paper Series...* op. cit.; Balmer J.M.T. 2005, *Corporate Brands...* op. cit.; Balmer J.M.T., 2012, *Strategic corporate brand alignment...* op. cit.

ACID zostały zweryfikowane i wykorzystane w praktycznym zarządzaniu przedsiębiorstwami (British Airways)¹¹⁶.

4.3. Modele zarządzania strategicznego tożsamością według Markwicka i Filla oraz modele ze sprzężeniem zwrotnym

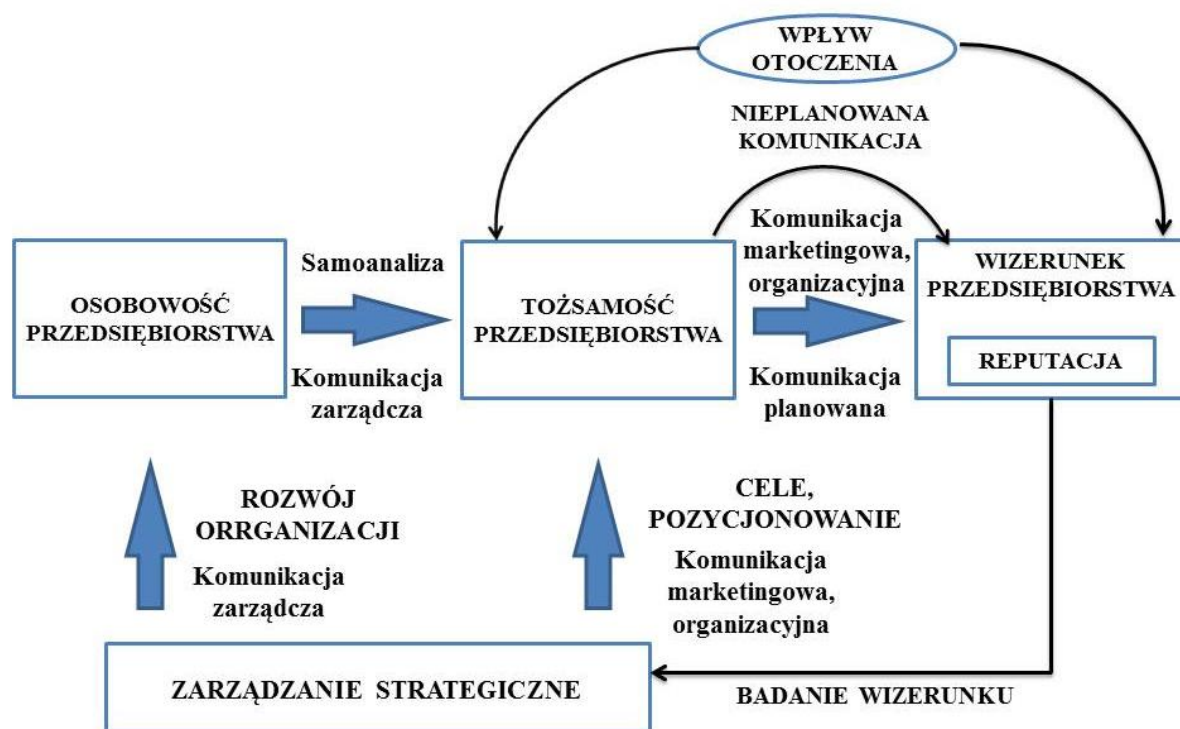
Jako grupę modeli można potraktować opracowania z lat 1995-1998 Balmera, Graya, Markwicka i Filla. Należy podkreślić, że pierwszy model Balmera z 1995 roku opisuje zależności między filozofią, misją, osobowością, tożsamością, wizerunkiem i nie wyznacza obszarów zarządzania tożsamością. Dwa pozostałe modele Markwicka i Filla z 1997 roku oraz Graya i Balmera z 1998 roku posiadają zbliżony liniowy układ ze sprzężeniem zwrotnym od wizerunku/reputacji do osobowości i/lub tożsamości przedsiębiorstwa. Model Graya i Balmera pokazuje liniową zależność od tożsamości przez komunikację kreującą wizerunek i reputację, mogącą prowadzić do przewagi konkurencyjnej. Między wizerunkiem, reputacją, a komunikacją i tożsamością występuje przepływ informacji zwrotnej¹¹⁷.

Model Markwicka i Filla wykazuje potencjał do praktycznego zastosowania w zarządzaniu tożsamością (rys.7). Zakłada, że wizerunek interesariuszy jest nie tylko wrażeniem na temat tożsamości przedsiębiorstwa, ale także efektem oceny konkurencji, całego sektora oraz innych czynników otoczenia dalszego przedsiębiorstwa. Model skupia uwagę na obszarach, na które przedsiębiorstwo ma największy wpływ. Centralnym jego elementem jest tożsamość przedsiębiorstwa, która przez zarządzanie strategiczne oraz komunikację umożliwia kreowanie pożądanego wizerunku. Model ten kładzie nacisk na zarządzanie strategiczne tożsamością wyodrębniając ten obszar. Zarządzanie strategiczne przez komunikację zarządczą, marketingową, organizacyjną oraz analizę informacji z badań wizerunku wyznacza obszary rozwoju oraz cele przedsiębiorstwa¹¹⁸.

¹¹⁶ Balmer J.M.T., 2001, *From the Pentagon ...* op. cit.; Balmer J.M.T., 2012, *Strategic corporate brand...* op. cit.; Balmer J.M.T., Greyser S.A., 2002, *Managing the Multiple Identities of the Corporation...* op. cit.; Balmer J.M.T., Stuart H., Greyser S.A., 2009, *Aligning Identity and Strategy ...* op. cit.; Balmer J.M.T., Stuart H., 2004, *Working Paper Series...* op. cit.

¹¹⁷ Markwick N., Fill Ch., 1997, *Towards a framework for managing corporate identity...* op. cit.; Iyamabo J., Owolawi S., Otubanjo O., Balogun T., 2013, *Corporate Identity: Identifying Dominant Elements in CI models*, Journal of Management Research, 5 (3), s. 28-43; Gray E.R., Balmer J.M.T., 1998, *Managing Corporate Image...* op. cit.

¹¹⁸ Markwick N., Fill Ch., 1997, *Towards a framework...* op. cit.



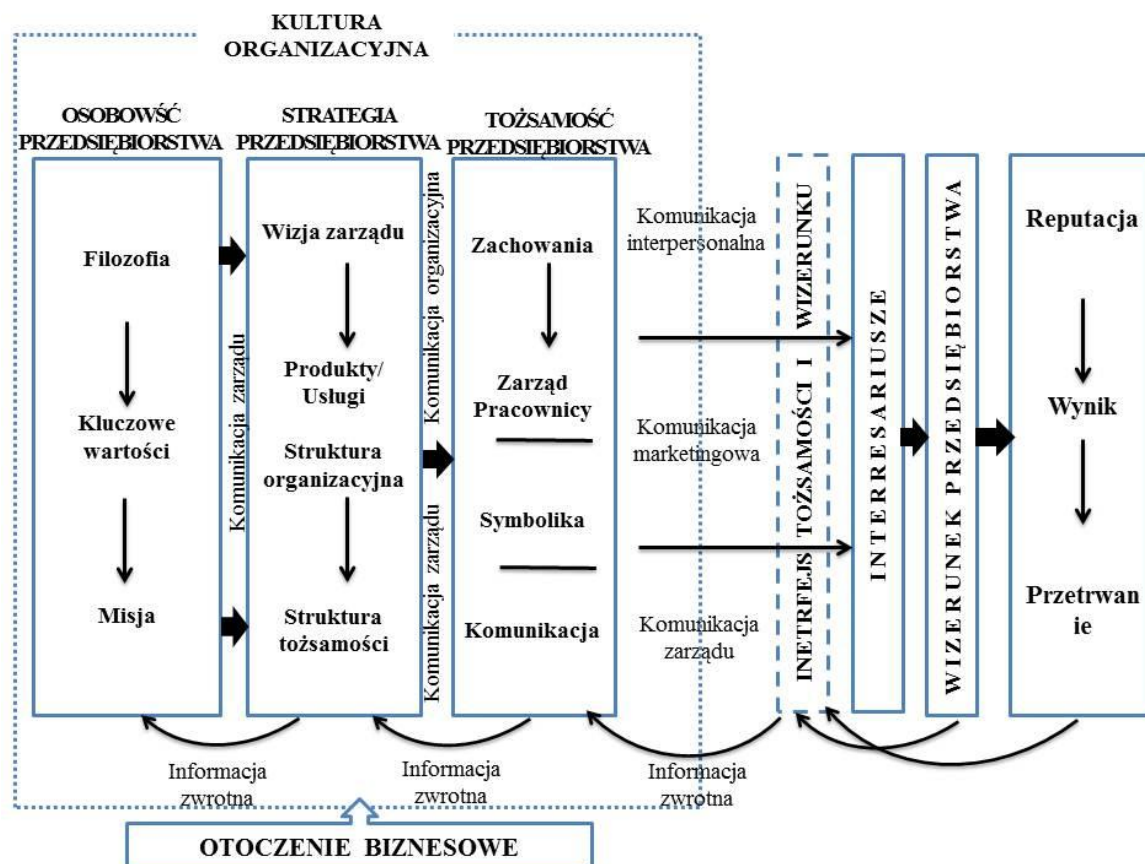
Rysunek 7. Model strategicznego zarządzania tożsamością przedsiębiorstwa.

Źródło: Markwick N., Fill C., 1997, *Towards a framework for managing corporate identity*, European Journal of Marketing, 31 (5/6), s. 396 – 409

4.4. Model zarządzania tożsamością według Stuart oraz modele pokrewne

Kolejna grupa modeli mająca potencjał do wykorzystywania w zarządzaniu bazuje na modelu Stuart z 1999 roku, będącym bezpośrednim rozszerzeniem modelu autorki z 1998 roku. Modele te nawiązują do ujęcia Dowlinga z 1986, Abrata z 1989, van Reila i Balmera z 1997 oraz Markwicka i Filla z 1997. Model Abratta w pierwszym bloku łączył osobowość organizacji i strategię, zaś tożsamość jako drugi element modelu ograniczała się do komunikacji. Ostatecznie tożsamość wpływała na wizerunek oraz poszczególne grupy interesariuszy. Występowało także przekazanie informacji zwrotnej od wizerunku do osobowości. Model Stuart z 1998 roku w stosunku do modelu Abratta z 1998 roku ograniczał obszar zagadnień w ramach osobowości i wyodrębniał, jako osobny blok, strategię. To nawiązuje do opracowań van Reila i Balmera oraz Markwicka i Filla. Tożsamość, w odróżnieniu od modelu Abratta, była charakteryzowana jako system identyfikacji wizualnej. Podobnie jak Markwick i Fill, Stuart wyodrębniła komunikację (marketingową i osobistą pracowników), jako narzędzie kształtowania wizerunku. Istotnym jej elementem

byli pracownicy oraz marketing wewnętrzny; w obszarze tym zachodziło przekazywanie informacji zwrotnych o wizerunku¹¹⁹.



Rysunek 8. Model zarządzania tożsamością przedsiębiorstwa.

Źródło: Stuart H., 1999, *Towards a Definitive Model of the Corporate Identity Management Process*, Corporate Communications: an International Journal, special edition on Corporate identity, 4 (4), s. 200-207

Ostateczną formę model przybrał w 1999 roku i, podobnie jak poprzednie modele, traktuje tożsamość przedsiębiorstwa jako element pewnego ciągu, który posiada logiczne przesłanki do zarządzania w celu wykreowania wizerunku i reputacji (rys.8)¹²⁰. Model Stuart akcentuje rolę strategii przedsiębiorstwa jako kluczowego elementu zarządzania oraz różnych form komunikacji, odgrywających rolę wewnątrz przedsiębiorstwa i w ramach relacji z interesariuszami. Z perspektywy menedżerskiej cenne jest zbieranie informacji zwrotnej na poziomie tożsamości, strategii i osobowości. Model w klarowny sposób przedstawia zarządzanie firmą oraz identyfikuje elementy kluczowe z perspektywy uzyskania pożądanego wizerunku i pozytywnych relacji z interesariuszami.

¹¹⁹ Berniak-Woźny J., 2011, *Tożsamość organizacji i modele zarządzania tożsamością organizacji*, Zarządzanie Zmianami Zeszyty Naukowe, 2 (52), s.1-14 Iyamabo J., Owolawi S., Otubanjo O., Balogun T., 2013, *Corporate Identity ...op. cit.*; Markwick N., Fill Ch., 1997, *Towards a framework for managing...* op. cit.; Stuart H., 1998, *Exploring the Corporate...* op. cit.; Stuart H., 1999, *Towards a Definitive Model...* op. cit.

¹²⁰ Stuart H., 1999, *Towards a Definitive Model...* op. cit.

4.5. Polimorficzny model tożsamości przedsiębiorstwa według Suvatjis, de Chernatony, Halikias

Jako ostatni omówiono polimorficzny model tożsamości przedsiębiorstwa Suvatjis, de Chernatony, Halikias z 2012 roku. Model ten nie opiera się w bezpośredni sposób na dotychczasowych opracowaniach na temat zarządzania tożsamością. Jednak podstawy teoretyczne do jego stworzenia stanowiły przedstawione wcześniej modele zależności i zarządzania tożsamością: Abratta (1989), Markwicka i Filla (1995), Stuart (1994, 1998, 1999), van Reil (1995), Balmera i Soenena (1997), van Rekoma (1997) oraz Melewar i Jenkins (2002)¹²¹.

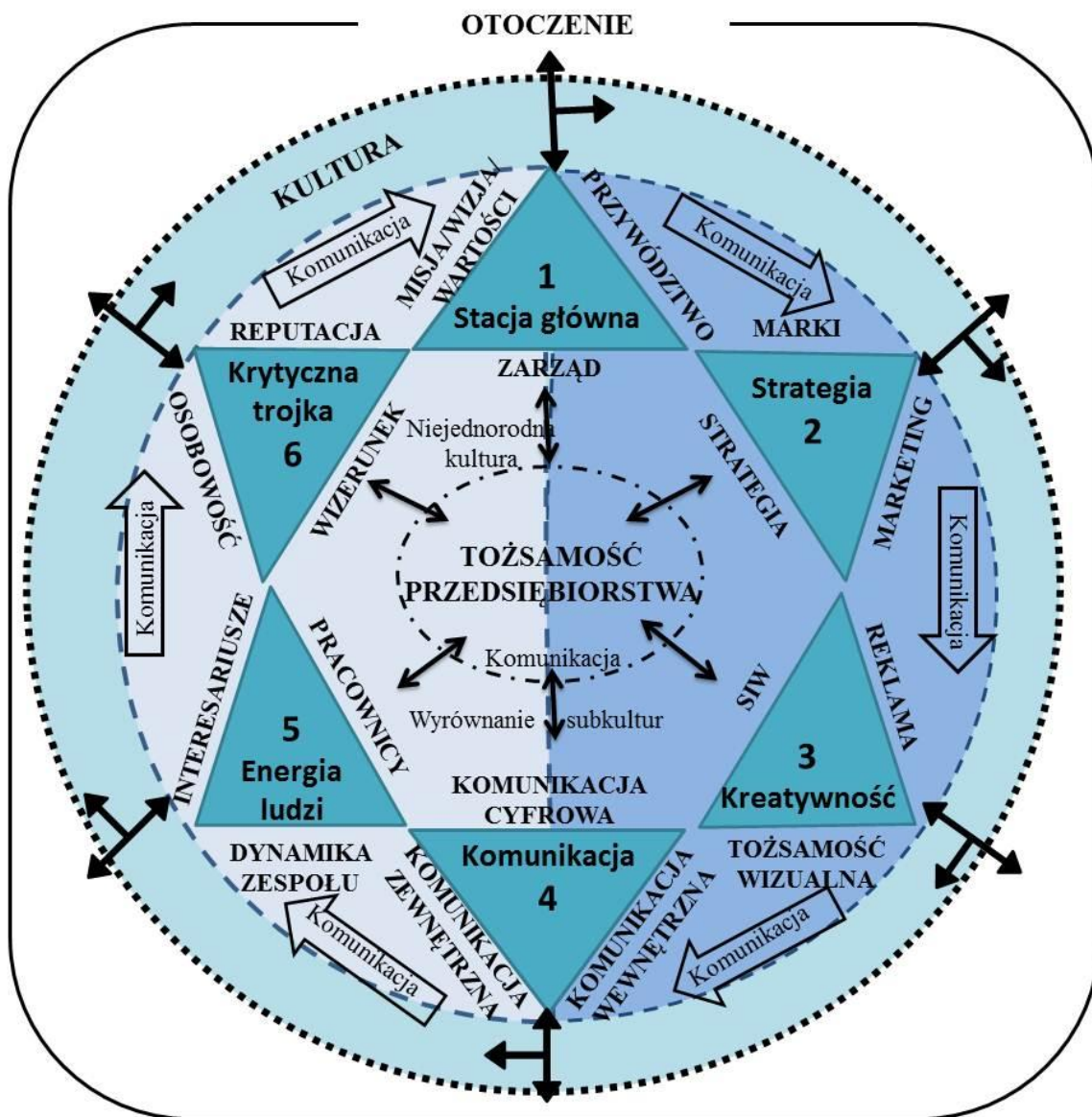
Model ma odmienną formę od wcześniej omówionych (rys. 9). Przedstawia zarządzanie tożsamością organizacyjną jako proces cykliczny, którego rdzeniem jest tożsamość. Składa się z sześciu głównych komponentów tj.: czynnik główny (misja, wizja, wartości, przywództwo, zarząd), strategia (marki przedsiębiorstwa, produktów i usług, marketingu), kreatywność (tożsamość wizualna, system identyfikacji wizualnej/ inaczej symbolika, reklamy), komunikacja (kanały tradycyjne i cyfrowe w obrębie przedsiębiorstwa i w relacji z otoczeniem), zasoby ludzkie (pracownicy oraz interesariusze) oraz punkt krytyczny (wizerunek, reputacja, osobowość). Elementy te tworzą przestrzeń zagadnień, obszarów zarządzania, z których składa się tożsamość przedsiębiorstwa¹²². Można mieć uwagi co do miejsca przypisania poszczególnych składowych. Przykładowo, w stacji trzeciej (kreatywność), system identyfikacji wizualnej powinien znajdować się po zewnętrznej stronie modelu, a tożsamość wizualna po wewnętrznej. Analogicznie, w przypadku stacji komunikacji, logiczne byłoby umiejscowienie komunikacji wewnętrznej w środku modelu, podobnie w ostatniej stacji miejscami zamieniona powinna być osobowość z wizerunkiem.

Model polimorficzny w fazie walidacji został oceniony przez konsultantów będących praktykami gospodarczymi. Oceniono, że integruje w sposób holistyczny podejście do zarządzania tożsamością i jest łatwy w implementacji przez doświadczonych menedżerów. Autorzy modelu podkreślili, że zarządzanie tożsamością przedsiębiorstwa wymaga zrozumienia synergii między jej składowymi. Zastosowanie modelu polimorficznego pozwala zarządzać tożsamością przedsiębiorstwa tworząc dodatkową wartość oraz zaufanie

¹²¹ Suvatjis J., de Chernatony L., Halikias L., 2012, *Assessing the six-station...* op. cit.

¹²² Ibidem

do i w przedsiębiorstwie. Zarząd powinien obserwować i monitorować poszczególnych pracowników, co będzie stanowiło wkład w zarządzanie tożsamością¹²³.



Rysunek 9. Polimorficzny model tożsamości przedsiębiorstwa.

Źródło: Suvatjits J., de Chernatony L., Halikias L., 2012, *Assessing the six-station corporate identity model: a polymorphic model*, Journal of Product & Brand Management, 21 (3), s. 153-166

¹²³ Ibidem

V. Materiał i metodyka

5.1. Materiał i metodyka - ogólne założenia

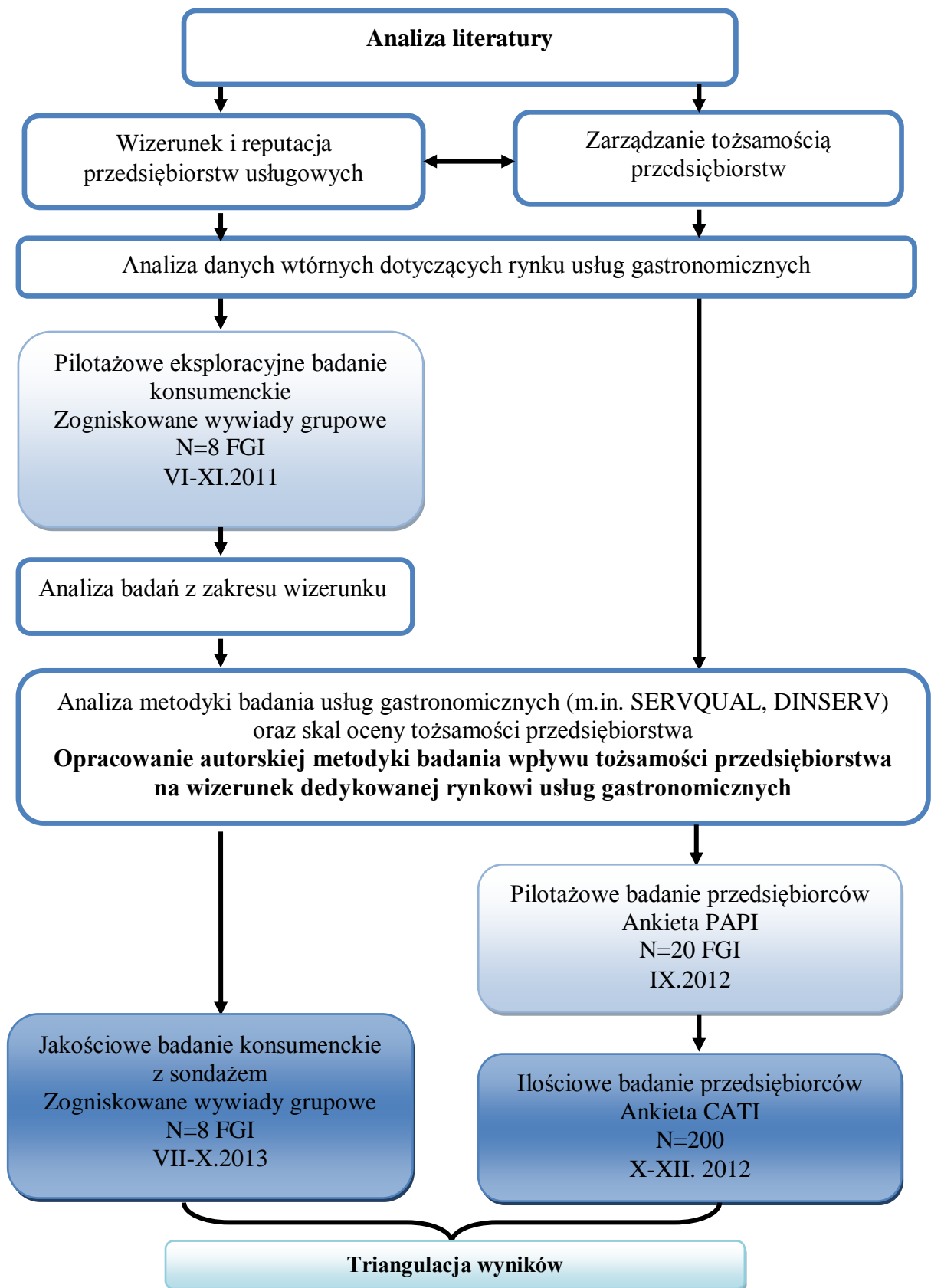
W celu zbadania relacji między tożsamością i wizerunkiem przedsiębiorstw gastronomicznych niezbędne było opracowanie metodyki dedykowanej dla potrzeb problemów badawczych, składającej się z badań o charakterze ilościowym i jakościowym, opracowanych i dobranych zgodnie ze specyfiką problemów badawczych.

Realizację projektu badawczego rozpoczęto od przeprowadzenia z konsumentami jakościowych badań pilotażowych o charakterze eksploracyjnym. W literaturze związanej z metodyką badań marketingowych można znaleźć stwierdzenie, że dopuszczalne i prawidłowe jest rozpoczynanie projektu badawczego od badań o charakterze jakościowym lub ilościowym¹²⁴. Projekt badawczy rozpoczęto od badań jakościowych ze względu na małą dostępność badań z zakresu konsumenckiego podejścia do rynku usług gastronomicznych, brak opracowań z zakresu wizerunku w gastronomii oraz dominujące w literaturze przedmiotu podejście, że wizerunek jest zjawiskiem postrzeganym w kategoriach opisu jakościowego. Analiza wyników konsumenckiego badania pilotażowego stanowiła podstawę do badań z przedsiębiorcami i do właściwego badania jakościowego z konsumentami.

Jako drugie w kolejności zrealizowano badania ilościowe z kierownikami/ menedżerami/właścicielami lokali gastronomicznych z województwa mazowieckiego, które poprzedzono badaniem pilotażowym. W wynikach używano określenia menedżerowie dla określenia kierowników, menedżerów i właścicieli lokali gastronomicznych.

Jako ostatnie zostały zrealizowane zogniskowane wywiady grupowe wśród konsumentów z terenu aglomeracji warszawskiej, a uzyskane wyniki poddano analizie opisowej. Ze względu na wcześniej wykonane obszerne badania pilotażowe, badanie właściwe skupiło się na poszukiwaniu odpowiedzi na konkretne pytania badawcze (rys. 10).

¹²⁴Abusabha R., Woelfel M.L., 2003, *Qualitative vs quantitative methods: Two opposites that make a perfect match*, American Dietetic Association. Journal of the American Dietetic Association, 103 (5), s. 566-9; Hanson D., Grimmer M., 2007, *The mix of qualitative and quantitative research in major marketing journals, 1993-2002*, European Journal of Marketing, 41 (1), s. 58-70



Rysunek 10. Schemat realizacji projektu badawczego.

Źródło: opracowanie własne.

Ważny element projektu badawczego stanowi triangulacja wyników badań. Podejście to jest uzasadnione, ponieważ zarządzanie jako dyscyplina ma charakter interdyscyplinarny, w związku z czym czerpie z zasobów metodologicznych innych specjalności naukowych¹²⁵.

Wykorzystywanie zasad triangulacji (nazywanej też hybrydyzacją) pozwoliło na zapewnienie większej pewności w uwiarygodnianiu hipotez badawczych¹²⁶.

5.2. Materiał i metodyka badań jakościowych

Według Maison, jednym z trzech obszarów, w których jakościowe metody badań znajdują zastosowanie jest poznawanie postaw, opinii i zwyczajów konsumentów¹²⁷. Jednocześnie Barbour podkreśla, że badania jakościowe pozwalają udzielić odpowiedzi na pytania badawcze, wymagające analizy doświadczeń jednostek i grup oraz występujących między nimi interakcji¹²⁸. Podjęty w tej pracy problem badawczy związany z wizerunkiem branży oraz zwyczajami konsumentów na rynku usług gastronomicznych wpisuje się w wymienione kategorie problemów badawczych. Ponadto niematerialny charakter usług gastronomicznych sprawia, że na ich wizerunek wpływają czynniki wynikające z doświadczeń konsumentów, trudno mierzalne w badaniach o charakterze ilościowym.

5.2.1. Szczegółowa metodyka badań jakościowych oraz dobór próby badawczej

W związku z eksploracyjnym i jakościowym charakterem badań konsumenckich zastosowano dobór celowy mający na celu pozyskanie najbardziej homogenicznej grupy klientów lokali gastronomicznych. W rozdziale 6.1. przedstawiono dane wtórne wskazujące,

¹²⁵ Czernek K., 2014, *Badania jakościowe w naukach ekonomicznych – przydatność i wyzwania*, Problemy Zarządzania, 47 (3), s. 163 – 184; Niemczyk J., 2013, *Metodologia nauk o zarządzaniu* [w:] Czakon W. (red.) *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer Business, Warszawa, s. 15-26; Kostera M., 2008, *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Warszawa, WN PWN, s. 98; Sułkowski Ł., Marjański A., 2014, *Metodyka badań jakościowych w małych podmiotach rodzinnych*, Problemy Zarządzania, 47 (3), s. 222 - 235

¹²⁶ Stańczyk S., 2013, *Triangulacja – łączenie metod badawczych i urzeczelnienie badań* [w:] Czakon W. (red.) *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer Business, Warszawa, s. 128- 139

¹²⁷ Glinka B., Henslem P., 2012, *Pułapki i dylematy w badaniach jakościowych*, [w:] Jemielniak D. (red.) *Badania jakościowe. Podejścia i teorie*, WN PWN, Warszawa, s. 41-55; Kociatkiewicz J., Kostera M., 2014, *Zaangażowane badania...* op. cit.; Maison D., 2010, *Jakościowe metody badań marketingowych. Jak zrozumieć konsumenta*, WN PWN, Warszawa; Maison D., Stasiuk K., 2014, *Psychologiczne podejście do rozumienia postaw konsumenckich*, Problemy Zarządzania, 45 (1), s. 18 - 29

¹²⁸ Barbour R., 2011, *Badania fokusowe*, WN PWN, Warszawa; Czernek K., 2014, *Badania jakościowe...* op. cit.

że z usług gastronomicznych najczęściej korzystają osoby o dobrej sytuacji materialnej zamieszkujące duże miasta.

Badania pilotażowe zostały przeprowadzone w okresie od lipca do listopada 2011 roku w Katedrze Organizacji i Ekonomiki Konsumpcji na Wydziale Nauk o Żywieniu Człowieka i Konsumpcji SGGW. W badaniu wzięły udział osoby korzystające w ciągu ostatnich trzech miesięcy z usług lokali gastronomicznych. Przeprowadzono 8 zogniskowanych wywiadów grupowych (FGI), każda z grup liczyła średnio 8 osób.

Uczestnicy badania w większości zostali pozyskani metodą kuli śnieżnej¹²⁹. Uczestników do grup męskich 36-50 lat oraz 51 lat i więcej pozyskano przede wszystkim za pośrednictwem portali społecznościowych oraz z wykorzystaniem ogłoszeń lokalnych.

Ze względu na przyjęte kryteria doboru osób do badania, wywiady przeprowadzono w grupach oznaczonych zgodnie z zapisem:

Kobiety 19-25 lat	– Kp 19-25
Mężczyźni 19-25 lat	– Mp 19-25
Kobiety 26-35 lat	– Kp 26-35
Mężczyźni 26-35 lat	– Mp 26-35
Kobiety, 36-50 lat	– Kp 36-50
Mężczyźni 36-50 lat	– Mp 36-50
Kobiety 51 lat i więcej	– Kp 51+
Mężczyźni 51 lat i więcej	– Mp 51+

W większości badanych grup przynajmniej dwie osoby znały się wcześniej, dzięki czemu ułatwione zostało swobodne wypowiadanie się i powstawanie nowych interakcji. W grupach męskich 26-35 oraz w obu grupach wiekowych 36-50 i 51+ znajdowały się osoby posiadające dzieci.

Przed przystąpieniem do badania, moderator poinformował uczestników o jego temacie. Po krótkim wstępie, zawierającym cel spotkania i przedstawienie osoby prowadzącej, przystępowano do badania realizowanego w formie pogłębionej, swobodnej rozmowy. Badanie polegało na dyskusji uczestników, podczas której zachodziły określone interakcje wynikające z dynamiki grupy. Zogniskowane wywiady grupowe dają możliwość spontanicznych i otwartych wypowiedzi oraz natychmiastowego reagowania na wygłaszane sądy i opinie.

¹²⁹ Nielosowa metoda doboru respondentów do próby badanej polegała na rekrutowaniu uczestników badania przez wcześniej pozyskanych uczestników badania

Ze względu na niewielką dostępność badań z zakresu wizerunku branży i sektorów realizowanych z polskimi konsumentami, za główny cel badania pilotażowego postawiono określenie kategorii, jakimi w swobodnym opisie posługują się konsumenci. Aby uzyskać pełny obraz rynku usług gastronomicznych, pytania w badaniu pilotażowym dawały możliwość w pełni nieustrukturyzowanej wypowiedzi. Dopiero po pojawieniu się w wypowiedziach uczestników danej kategorii atrybutów wizerunku, pogłębiano to zagadnienie. Oprócz pytań wprowadzających zastosowano techniki projekcyjne oraz wspomagające, takie jak kolaż, sortowanie, projekcje wymarzonej wizyty w lokalu gastronomicznym, technikę skojarzeń oraz asocjacji słownych dotyczących kategorii barów i restauracji¹³⁰.

Technika projekcyjna kolaż (*collage*) polega na wybraniu przez uczestników fotografii, pasujących ich zdaniem do lokalu wartego odwiedzenia. Zadanie to miało na celu ocenę, jakimi kryteriami wyboru kierowali się uczestnicy, próbując opisać wizerunek preferowanego lokalu gastronomicznego. Wyniki tej techniki zostały wykorzystane do określenia czynników wpływających na decyzje konsumenckie na rynku usług gastronomicznych.

Sortowanie polegało na ułożeniu przez uczestników badania zdjęć lokali od najbardziej do najmniej pożądanego. Zadanie to stanowiło punkt wyjścia do pogłębienia dyskusji w kierunku preferowanych placówek gastronomicznych oraz czynników wpływających na wybór lokalu; wiązało się też ze swobodnymi skojarzeniami (załącznik 1.).

Projekcja wymarzonej wizyty gastronomicznej była pytaniem zaczerpniętym z badań zrealizowanych przez Alonso i O'Neill w formie częściowo ustrukturyzowanych wywiadów¹³¹. Zastosowanie tej techniki przez odniesienie się do doświadczeń oraz hedonistycznego wymiaru usługi dawało możliwość pozyskania wiedzy o czynnikach wpływających na satysfakcję z usługi gastronomicznej, a wykraczających poza rdzeń usługi.

Technika skojarzeń, powszechnie stosowana w badaniach o charakterze jakościowym, dała możliwość poznania *top of mouth*¹³² dla barów i restauracji oraz pogłębionych asocjacji dotyczących tych dwóch kategorii lokali¹³³.

¹³⁰ Maison D., 2010, *Jakościowe metody badań marketingowych...* op. cit.; Maison D., Stasiuk K., 2014, *Psychologiczne podejście...* op. cit.; Pawłowska A., Postuła A., 2014, *Pracownik i pracodawca – wykorzystanie technik projekcyjnych w badaniu postrzegania wzajemnych relacji*, *Problemy Zarządzania*, 45 (1), s. 30 - 49

¹³¹ Alonso A.D., O'Neill, M.A., 2010, *Consumers' ideal eating out experience as it refers to restaurant style: A case study*. *Journal of Retail & Leisure Property*, 9 (4), s. 263-276

¹³² opinia publiczna, echo klienckie, komunikacja nieformalna, komunikowanie niekontrolowane cyt za. Tkaczyk J. 2007, *Word- of - mouth w służbie marketingu*, *Innowacje w marketingu 4.0*, UG, Sopot

¹³³ Gorbaniuk O., Łubnicka J., 2013, *Wpływ struktury informacji o sytuacji kryzysowej w przedsiębiorstwie na jego reputację*, *Psychologia Ekonomiczna*, 3 (4), s. 58-77; Pich C., Dean D., 2015, *Qualitative projective techniques in political brand image research from the perspective of young adults*. *Qualitative Market Research*,

Badanie właściwe zostało zrealizowane w okresie od lipca do sierpnia 2013 roku w Katedrze Organizacji i Ekonomiki Konsumpcji na Wydziale Nauk o Żywieniu Człowieka i Konsumpcji. Przeprowadzono 9 zogniskowanych wywiadów grupowych, z czego pierwszy stanowił pilotaż w celu weryfikacji narzędzia badawczego. Podobnie jak w przypadku badania pilotażowego, kryterium doboru grupy stanowiła płeć, wiek oraz częstotliwość korzystania z usług lokali gastronomicznych. Badanie zostało jednak zrealizowane w mniej licznych, 6 osobowych grupach. Według Maison, zastosowanie mniejszych grup pozwala na lepsze pogłębienie dyskusji.

Ze względu na przyjęte kryteria doboru osób do badania, wywiady przeprowadzono w grupach oznaczonych zgodnie z zapisem:

Kobiety 19-25 lat	– K 19-25
Mężczyźni 19-25 lat	– M 19-25
Kobiety 26-35 lat	– K 26-35
Mężczyźni 26-35 lat	– M 26-35
Kobiety, 36-50 lat	– K 36-50
Mężczyźni 36-50 lat	– M 36-50
Kobiety 51 lat i więcej	– K 51+
Mężczyźni 51 lat i więcej	– M 51+

Uczestników badania pozyskano przez ogłoszenia internetowe, m.in. zamieszone na portalu gumtree oraz tablicy.pl (obecnie olx.pl). Następnie posłużono się efektem kuli śnieżnej. Uczestnicy badania otrzymywali wynagrodzenie w wysokości 80 zł na osobę.

Dzięki uzyskanym w badaniu pilotażowym wynikom, w badaniu właściwym skrócono czas rozgrzewki. Ze względu na satysfakcjonujące wyniki technik projekcyjnych i wspomagających w badaniu pilotażowym, w badaniu właściwym oprócz trzech wcześniej opisanych technik (projekcji wymarzonej wizyty, skojarzeń na temat barów i restauracji oraz kolażu), dodano asocjacje i skojarzenia dotyczące wizyty w lokalu gastronomicznym, antropomorfizację kategorii, a następnie modyfikację techniki Brand Party¹³⁴ dla kategorii barów i restauracji. Ostatnią techniką było grupowanie wcześniej wymienionych przez uczestników subkategorii barów i restauracji.

Jedną z kluczowych technik projekcyjnych wykorzystanych w badaniu właściwym była antropomorfizacja kategorii lokali. Technika ta daje możliwość przypisywania wyobrażonym

18 (1), s. 115-144; Maison D., 2010, *Jakościowe metody...* op. cit.; Maison D., Stasiuk K., 2014, *Psychologiczne podejście...* op. cit.

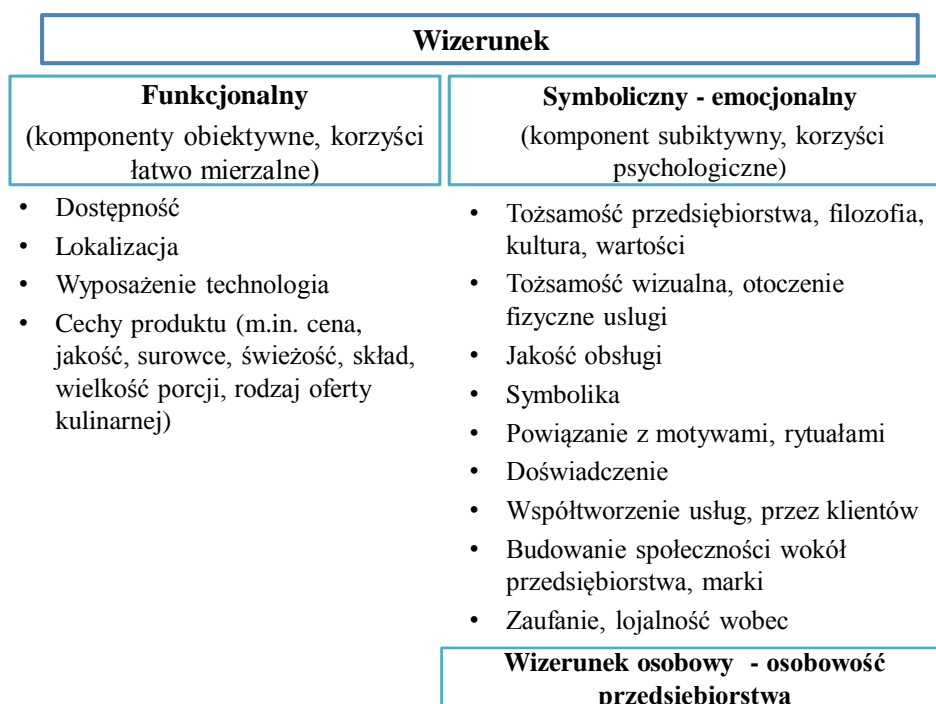
¹³⁴ personifikacji poszczególnych marek, jako uczestników przyjęcia, w badaniu własnym zamiast marek personifikowano kategorie lokali gastronomicznych

nieosobowym obiektom cech, motywacji, intencji a także emocji specyficznych tylko dla ludzi. Zaletą antropomorfizacji przejawia się w psychologicznym spojrzeniu, tłumaczącym ją jako automatyzm procesu percepcji otoczenia fizycznego i społecznego. Antropomorfizacja daje możliwość uzyskania pełniejszych wyników ze względu na aktywację powszechnej wiedzy o ludziach oraz autorefleksji, co przekłada się na pełniejszy opis obiektu nieosobowego¹³⁵. W technice personifikacji uczestnicy badania mieli za zadanie stworzenie osobowego wizerunku kategorii barów i restauracji. W celu nie sugerowania płci personifikowanej osoby, pytanie zadawano w następującej formie „gdyby bary/restauracje przestały być przedsiębiorstwami, to jakim człowiekiem by się stały?”. W poszczególnych grupach fokusowych następowała rotacja w kolejności personifikacji barów i restauracji w celu uniknięcia błędu zawiązanego z wizerunkiem porównawczym.

Jednym z elementów badania był sondaż dotyczący skojarzeń charakteryzujących bary i restauracje, który każdy z uczestników badania wypełniał samodzielnie. Wyniki z sondażu, ze względu na ich ilościowy charakter, przeanalizowano statystycznie, stanowią one jednak tylko element uzupełniający badanie jakościowe. Należy podkreślić, że zagadnienia poruszone w sondażu, stanowiły podstawę do pogłębienia dyskusji na temat atrybutów wizerunku barów i restauracji. W części obszarów pozwoliły uchwycić różnice w obrazach tych kategorii.

Wizerunek barów i restauracji, w celu lepszego usystematyzowania opisu w części związanej z wynikami, został oparty na schemacie przedstawionym na rysunku 11.

¹³⁵ Gorbaniuk O., 2011, *Personifikacja marki...* op. cit., s. 163-214; Gorbaniuk O., Lebedowicz A., 2010, *Taksonomia leksykalna...* op. cit.; Gorbaniuk O., Stachoń-Wójcik M., 2011, *Zgodność obrazu siebie i wizerunku konsumenta. Wartość predykcyjna różnych metod pomiaru kongruencji*, Marketing i Rynek, 18 (6), s. 17-26



Rysunek 11. Cechy wizerunku lokalu gastronomicznego.

Źródło: opracowanie na podstawie Skowronek I., 2012, *Marketing doświadczeń. Od doświadczenia klienta do wizerunku przedsiębiorstwa*, Wyd. Poltex, Warszawa, s. 43

5.2.2. Sondaż konsumencki w badaniu jakościowym właściwym

Jedno z pytań w konsumenckim badaniu właściwym miało charakter ilościowy w postaci sondażu dotyczącego postrzegania wizerunków barów i restauracji na uproszczonej skali semantycznej. Zastosowanie tego pytania w badaniu jakościowym było konsekwencją wcześniejszej realizacji badania z przedsiębiorcami, gdzie pojawiło się analogiczne pytanie. Wyniki sondażu zaprezentowano w tabeli 58. Ze względu na fakt, że wyniki były obarczone błędem zastosowano bardziej rygorystyczny poziom istotności statystycznej dla testu χ^2 na poziomie $p < 0,01$ ¹³⁶, Do analizy włączono 48 poprawnie wypełnionych kart.

5.3. Materiał i metodyka badań ilościowych

Realizacja badania ilościowego została poprzedzona analizą dostępnej metodyki badawczej z zakresu tożsamości organizacyjnej oraz badań przedsiębiorstw sektora usług gastronomicznych, w tym metod oceny satysfakcji klientów usług gastronomicznych.

¹³⁶ Wieczorkowska G., Wierzbński J., 2012, *Statystyka od teoretyka do praktyka*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa, s. 390

5.3.1. Szczegółowa metodyka badań ilościowych

W zakresie badań tożsamości organizacyjnych, jednym z nielicznych narzędzi jest skala oceny tożsamości przedsiębiorstw hotelarskich, opracowana zgodnie z procedurą delficką przez Simões, Dibb i Fisk. Autorzy, na podstawie analizy źródeł literaturowych, wyznaczyli trzy główne obszary zarządzania tożsamością: komunikację, system identyfikacji wizualnej oraz kulturę. Następnie przeprowadzili badania jakościowe w celu eksploracji rozumienia zarządzania tożsamością przez ekspertów. Posłużyło to do opracowania i walidacji wstępnej wersji kwestionariusza ankiety oraz realizacji badania z wykorzystaniem opracowanego narzędzia. W ostatnim etapie gotową skalę rozesłano do menedżerów hoteli z prośbą o wykorzystanie w ich przedsiębiorstwach oraz o ocenę użyteczności. Skala składała się łącznie 21 stwierdzeń, z czego 9 stwierdzeń dotyczyło czynnika pierwszego (kultury organizacyjnej), 7 - czynnika drugiego (komunikacji) oraz 4 - trzeciego (systemu identyfikacji wizualnej)¹³⁷. W badaniu własnym wykorzystano w zmienionej formie część pytań po uwzględnieniu specyfiki przedsiębiorstw gastronomicznych w Polsce.

Kolejne narzędzie to kwestionariusz identyfikacji poziomów tożsamości opracowany przez Zarębską¹³⁸. Kwestionariusz został skonstruowany z 6 obszarów ocenianych dla stanu bieżącego na skali 6-stopniowej (od 0 – brak posiadania obszaru przez przedsiębiorstwo lub ocena zdecydowanie niezadowolająca do 5 – ocena bardzo dobra) oraz dla zmian w przedsiębiorstwie ciągu ostatnich pięciu lat, gdzie – 2 oznaczało znaczne pogorszenie analizowanego obszaru, zaś 2 - znaczną poprawę. Zarębska pogrupowała zagadnienia zarządzania przedsiębiorstwa w następujące obszary: środowisko (5 zagadnień), zachowania (24), umiejętności (5), przekonania (5), wartości (4) oraz tożsamość (8). Należy podkreślić, że zaletą tego kwestionariusza jest holistyczne podejście do tożsamości przedsiębiorstwa oraz dostosowanie zagadnień do specyfiki polskich przedsiębiorstw. Jednocześnie próba badawcza w badaniu Zarębskiej istotnie różni się od charakterystyki próby badawczej w badaniu własnym. Kwestionariusz identyfikacji poziomów tożsamości został opracowany na potrzeby badania spółek giełdowych, zaś w badaniu własnym dominowały przedsiębiorstwa z sektora MŚP¹³⁹. W badaniu własnym wykorzystano, po zastosowaniu zmian, pytania ze wszystkich obszarów (z wyjątkiem obszaru – środowisko), dostosowując je do specyfiki lokali gastronomicznych. Ze względu na badanie tożsamości przedsiębiorstw gastronomicznych, przeanalizowano także narzędzia do oceny satysfakcji z usługi ogółem oraz usług

¹³⁷ Simões C., Dibb S., Fisk R., 2005, *Managing Corporate Identity...* op. cit.

¹³⁸ Zarębska A., 2009, *Identyfikacja tożsamości organizacyjnej...* op. cit.

¹³⁹ Ibidem

gastronomicznych, tj. SERVQUAL, DINSERV, TANGSERV, DINESCAPE. Skala SERVQUAL została opracowana przez Parasuraman, Zeithaml, Berry, umożliwiając pomiar oczekiwanej i postrzeganej jakości usługi. W metodzie SERVQUAL czynniki wpływające na jakość usługi podzielono na pięć kategorii: elementy materialne, niezawodność, reagowanie, kompetencje i empatię obsługi. Skala ta jest szeroko wykorzystywana w sektorach usługowych, m.in. bankowym, medycznym, turystycznym, także żywieniowym¹⁴⁰. DINSERV jest narzędziem dedykowanym na potrzeby usług gastronomicznych, zawiera pytania dostosowane do badania otoczenia fizycznego w lokalu gastronomicznym oraz jakości obsługi¹⁴¹.

Skala TANGSERV koncentruje uwagę na elementach materialnych usługi gastronomicznej. W odróżnieniu do dwóch poprzednich narzędzi, na tej skali pojawiają się pytania dotyczące asortymentu i jakości potraw i napojów¹⁴². Narzędziem w największym stopniu umożliwiającym pomiar otoczenia fizycznego jest skala DINESCAPE, która pozwala na dokładne zbadanie wszystkich elementów otoczenia usługi¹⁴³. Przytoczone skale oraz ich modyfikacje przyczyniły się do opracowania pytań ze wszystkich obszarów tożsamości w badaniu własnym, jednak w największym stopniu do przygotowania pytań z zakresu symboliki oraz zachowań organizacyjnych.

Do sformułowania listy pytań oraz zagadnień przyczyniła się także analiza studiów przypadków z zakresu tożsamości przedsiębiorstwa oraz wyników badań realizowanych w Polsce na rynku usług gastronomicznych bądź pokrewnych rynkach usługowych.

Badania ilościowe zostały zrealizowane w celu weryfikacji hipotez związanych z tożsamością przedsiębiorstwa w formie ankiet telefonicznych CATI (*Computer Assisted Telephone Interview*), poprzedzonych ankietą papierową PAPI (*Paper and Pen Personal Interview*) na potrzeby weryfikacji kwestionariusza. Ze względu na specyfikę przedsiębiorstw na rynku usług gastronomicznych w Polsce, metoda ankiety telefonicznej stwarzała możliwość przebadania stosunkowo dużej grupy przedsiębiorstw.

¹⁴⁰ Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L., 1988, *SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perception of service quality*, Journal of Retailing, 64(1), s. 12-40; Stangierska D., Świątkowska M., 2012, *Metody oceny satysfakcji na rynku usług gastronomicznych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, 236, s. 164-177

¹⁴¹ Stevens P., Knutson B., Patton M., 1995, *DINSERV: A tool for measuring service quality in restaurants*, The Cornell Hotel and Restaurants Administration Quarterly, 36 (2), s. 56-60; Stangierska D., Świątkowska M., 2012, *Metody oceny satysfakcji...* op. cit.

¹⁴² Raajpoot N.A., 2002, *TANGSERV -A Multiple Item Scale for Measuring Tangible Quality in Foodservice Industry*, Journal of Foodservice Business Research 5 (2); Stangierska D., Świątkowska M., 2012, *Metody oceny satysfakcji...* op. cit.

¹⁴³ Ryu K., 2005, *DINESCAPE, emotions...* op. cit.; Stangierska D., Świątkowska M., 2012, *Metody oceny satysfakcji...* op. cit.

W badaniu zastosowano dobór celowo – losowy. Jako próbę badawczą określono przedsiębiorstwa gastronomiczne z województwa mazowieckiego z podziałem na bary i restauracje¹⁴⁴. Z tej grupy celowo dobranej, losowano poszczególne bary i restauracje do uzyskania liczby 200 przedsiębiorstw. Na pytania odpowiadały osoby, które pełniły funkcje kierownicze w badanych przedsiębiorstwach: właściciele, menedżerowie lub kierownicy lokali. Wobec wyboru województwa mazowieckiego, wszystkie uogólnienia i wnioski w pracy będą dotyczyły tego województwa.

W badaniu posłużono się autorskim kwestionariuszem ankiety stworzonym w oparciu o analizę wcześniej omówionych narzędzi badawczych, przegląd ujęć teoretycznych zagadnienia tożsamości oraz wnioski z badań konsumenckich.

Respondenci udzielali odpowiedzi na 15 pytań, z czego pierwsze było pytaniem filtrującym dotyczącym typu placówki gastronomicznej, kolejne dziewięć stanowiło właściwą część ankiety. Ostatnie pięć pytań miało charakter metryczki przedsiębiorstwa (załącznik 2). Pytanie filtrujące dotyczyło rodzaju placówki; do dalszej części badania kwalifikowano tylko respondentów zarządzających barami i restauracjami. W pierwszym i drugim pytaniu respondenci mieli za zadanie ustosunkować się, z wykorzystaniem 5-stopniowej skali Likerta, do 24 stwierdzeń charakteryzujących przedsiębiorstwa, którymi kierowali. W drugim pytaniu respondenci wybierali na skali nominalnej działania promocyjne realizowane przez lokale gastronomiczne. W trzecim i czwartym pytaniu zastosowano skalę Likerta do oceny określeń charakteryzujących pracowników. Piąte pytanie miało na celu zbadanie percepcji firm przez respondentów, przy zastosowaniu uproszczonej skali o charakterze dyferencjału. W pytaniu szóstym respondenci mieli za zadanie ocenić wpływ poszczególnych czynników na sukces przedsiębiorstwa. W przypadku tego pytania zastosowano skalę Likerta, ze względu na realizację badania w formie ankiety telefonicznej oraz dużą liczbę pozycji w kafeterii¹⁴⁵. Pytania 7 i 8, dotyczące dodatkowych udogodnień i rodzaju oferty kulinarnej, dawały możliwość wybrania kilku odpowiedzi z kafeterii przy wykorzystaniu skali nominalnej, zaś w pytaniu 9 dotyczącym lokalizacji respondenci deklarowali jedną odpowiedź. Na metryczkę składały się pytania dotyczące miejscowości, liczby pracowników, ceny dania głównego,

¹⁴⁴ Definicję barów i restauracji przyjęto z GUS: bar to placówka gastronomiczna prowadząca działalność o charakterze zbliżonym do restauracji z asortymentem ograniczonym do potraw i towarów popularnych, zazwyczaj placówka samoobsługowa, jak: jadłodajnia, bar(uniwersalny, szybkiej obsługi, przekąskowy, mleczny, bistro), do tej grupy zalicza się również działalność kawiarni, herbaciarni, piwiarni; restauracja to zakład gastronomiczny dostępny dla ogółu konsumentów, z pełną obsługą kelnerską, oferujący szeroki i zróżnicowany asortyment potraw i napojów, podawany konsumentom według karty jadłospisowej, zakład taki zaspokaja podstawowe i ekskluzywne potrzeby konsumenta, zapewniając mu przy tym wypoczynek i rozrywkę.

¹⁴⁵ Zwyczajowo dla poznania wpływu czynników stosowana jest skala rangowa

modelu biznesowego oraz wysokości przychodów osiągniętych w 2012 roku w porównaniu z 2011 rokiem.

Na poziomie analizy wstępnej sprawdzono, które zmienne istotnie statystycznie różnicowały bary i restauracje. Wyniki testu różnic U – Manna Whitneya były istotne statystycznie dla 3 zmiennych metryczkowych, tj. liczby pracowników, ceny dania głównego oraz wysokości przychodów. Dla tych zmiennych dokonano szczegółowych statystyk.

Na podstawie danych uzyskanych w badaniu utworzono 6 wskaźników charakteryzujących 6 obszarów tożsamości organizacyjnej zaproponowanych przez Melewara i Karaosmanoglu (rozdział 2.2.). Wskaźniki opracowano na podstawie zmiennych mierzonych na skali Likerta lub ze wskaźników w skali od 0-5, powstałych na bazie zmiennych o charakterze nominalnym.

5.3.2. Analizy statystyczne i specyfika wskaźników

W tabeli 3 zostały przedstawione składowe każdego wskaźnika oraz jego wzór; ponadto czynniki zbadane w pozostałych pytaniach pozwoliły na dokładniejszą charakterystykę 6 omawianych obszarów tożsamości i pozwoliły na sformułowanie hipotez badawczych.

Uzyskane wyniki zostały podane analizie statystycznej w programie Statistica 10. Przyjęto dwa poziomy istotności statystycznej: dla $\alpha=0,95$ ($p \leq 0,05$) oraz $\alpha=0,99$ ($p \leq 0,01$)¹⁴⁶. Większość zmiennych była mierzona za pomocą skali Likerta (5-stopniowej, gdzie 5-zdecydowanie się zgadzam, 1- zdecydowanie się nie zgadzam); ze względu na różnice w podejściu do tej skali, przyjęto założenie, że zmienne mierzone w ten sposób mają charakter porządkowy, nie spełniają założeń do stosowania testu t- Studenta i w związku z tym stosowane będą do ich analizy statystyki nieparametryczne. Wybrano test dla porównań dwóch grup – U Manna – Whitneya oraz - dla większej liczby grup – test Kruskala-Wallisa¹⁴⁷. Jednocześnie zmienne wskaźnikowe, utworzone metodą uśrednionych indeksów ze zmiennych mierzonych na 5-stopniowej skali porządkowej i/lub ze zmiennych nominalnych przeliczonych na zmienne interwałowe o zakresie od 0 do 5, mają już charakter interwałowy, co pozwala na stosowanie statystyk parametrycznych, a mianowicie testu

¹⁴⁶ Ryu K., Han H., 2011, *New or repeat customers...* op. cit.; Blesić I., Tesanovic D., Psodorov D., 2011, *Consumer Satisfaction and quality management in the hospitality industry in South-East Europe*, African Journal of Business Management, 5 (4), s. 1388-1396

¹⁴⁷ Allen I.E., Seaman C.A., 2007, *Likert scales and data analyses*, Quality Progress, 40 (7), s. 64-65; de Winter J.C.F., Dodou D., 2012, *Five-Point Likert Items: t test versus Mann-Whitney-Wilcoxon*, Practical Assessment Research & Evaluation, 15 (11), s. 1-17; Haseki M.I., 2013, *Customer expectations in Mall Restaurants: A case study*, International Journal of Business Society, 14 (1), s. 41-60; Mynarski S., 2003, *Analiza danych rynkowych i marketingowych z wykorzystaniem programu Statistica.*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków, s. 55; Wierzbiński J., 2000, *Podstawy statystyki opisowej*, Wyd. Toruńskiej Szkoły Zarządzania, Toruń, s. 13; Wieczorkowska G., Wierzbiński J., 2012, *Statystyka od teoretyki...* op. cit. s. 390

t-Studenta. Należy jednocześnie podkreślić, że taka procedura jest powszechnie stosowana dla wskaźników budowanych ze zmiennych mierzonych skalą Likerta¹⁴⁸. Dla zmiennych wskaźnikowych wykonano także analizę korelacji; zastosowano korelację rang Spearmana¹⁴⁹. Zależności o wskaźniku korelacji w zakresie od 0,3 do 0,7 określano mianem słabych, a o wartości powyżej 0,7 - mianem silnych¹⁵⁰. Dla pytań, w których zmienne były mierzone na skali nominalnej, zastosowano test Chi² Pearsona¹⁵¹.

¹⁴⁸ Barber N., Goodman R.J., Goh B.K., 2011, *Restaurant consumer repeat...* op. cit.; Blesić I., Tesanovic D., Psodorov D., 2011, *Consumer Satisfaction...* op. cit.; Wieczorkowska G., Wierzbński J., 2012, *Statystyka od teoretyki...* op. cit., Wierzbński J., 2000, *Podstawy statystyki opisowej...*; Wierzbński J., Kuźmińska A.O., Król G., 2014, *Konsekwencje wyboru typu skali odpowiedzi w badaniach ankietowych*, Problemy Zarządzania, 45 (1), s. 113 – 136; Winter J.C.F., Dodou D., 2012, *Five-Point Likert Items...* op. cit.; Kim W.G., Ng, C.Y.N., Kim, Y.S., 2009, *Influence of institutional DINESERV on customer satisfaction, return intention, and word-of-mouth*, International Journal of Hospitality Management, 28, s. 10-17; Kincaid C., Baloglu S., Mao Z., Busser J., 2010, *What really brings them back?: The impact of tangible quality on affect and intention for casual dining restaurant patrons*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 22 (2), s. 209-220; Ryu K., Han H., 2011, *New or repeat...* op. cit.; Ryu K., Lee H., Kim W.G., 2012, *The influence of the quality of the physical environment, food, and service on restaurant image, customer perceived value, customer satisfaction, and behavioral intentions*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 24 (2), s. 200-223; Namkung Y., Jang S., 2007, *Are highly satisfied...* op. cit.; Noone B.M., Mattila A.S., 2009, *Consumers reaction to crowding...* op. cit.; Yuksel A., Rimmington M., 1998, *Customer-Satisfaction Measurement*, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, December, s. 60-70

¹⁴⁹ Murray J., 2013, *Likert Data: What to use, Parametric Or Non-Parametric?*, International Journal of Business and Social Science, 4 (11), s. 258-264; Wieczorkowska G., Wierzbński J., 2012, *Statystyka od teoretyki...* op. cit.

¹⁵⁰ Ratner B., 2009, *The correlation coefficient: Its values range between +1/-1, or do they?* Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, 17, s. 139-142

¹⁵¹ Barber N., Goodman R.J., Goh B.K., 2011, *Restaurant consumer repeat ...* op. cit.; Ryu K., Han H., 2011, *New or repeat customers...* op. cit.; Yuksel A., Rimmington M., 1998, *Customer-Satisfaction Measurement...*; Wieczorkowska G., Wierzbński J., 2012, *Statystyka od teoretyki...* op. cit.

Tabela 3. Składowe wskaźników dla obszarów tożsamości.

Obszar, Wzór*	Zmienne
Kultura (1.5+1.8+1.16 +2.1.+2.5+ 2.6)/6	1.5. Posiadamy określone standardy przygotowania potraw i napojów 1.8. Jest dla nas ważne oferowanie potraw i napojów przygotowanych ze świeżych i wysokiej jakości surowców 1.16. W naszym lokalu klienci mają możliwość obserwować sposób przygotowania potraw (otwarta kuchnia) 2.1. Posiadamy ściśle określony podział obowiązków i kompetencji wśród personelu 2.5. Personel pierwszego kontaktu czuje się odpowiedzialny za kształtowanie wizerunku firmy 2.6. Personel ma możliwość uczestnictwa w szkoleniach tematycznych organizowanych poza firmą
Komunikacja (1.2+1.4+1.17+ 2.4+2.5+3a+3b +3c)/8	1.2. Staramy się utrzymywać dobre relacje z dostawcami, najemcą i innym kontrahentami 1.4. Przywiązujemy uwagę do budowania pozytywnych relacji z kluczowymi klientami 1.17. Zarówno wygląd frontu, wnętrza lokalu, menu, jak i personelu jest spójny i informuje o profilu naszego lokalu gastronomicznego 2.4. Personel pierwszego kontaktu (kelnerzy) posiada wiedzę na temat oferowanych dań i potraw 2.5. Personel pierwszego kontaktu czuje się odpowiedzialny za kształtowanie wizerunku firmy 3a Komunikacja marketingowa – promocja sprzedaży**(promocje cenowe, karty zniżkowe, bony rabatowe) 3b Komunikacja marketingowa – reklama tradycyjna** (radiowa, w prasie, w Internecie, ulotki) 3c Komunikacja marketingowa – nowoczesne technologie*(strony internetowe, profil na portalach społecznościowych, profil na portalach branżowych)
Symbolika (1.6+1.10 +1.11+1.12 +1.13+1.14 +1.15+2.3 +1.17+2.5)/10	1.6. Przywiązujemy uwagę do estetyki podawania potraw i napojów 1.10. Nasz lokal gastronomiczny posiada estetyczny, funkcjonalny i schludny wygląd 1.11. Wyposażenie lokalu (meble w sali konsumpcyjnej, wyposażenie kuchenne) jest funkcjonalne i estetyczne 1.12. Wyposażenie kuchenne jest nowoczesne i zróżnicowane pozwalające na realizację różnorodnej oferty kulinarnej 1.13. Dbamy o wystrój lokalu przez dodatkowe elementy dekoracyjne takie jak świeże kwiaty, materiałowe obrusy, estetyczna zastawa itp. 1.14. Przywiązujemy uwagę do panującej w lokalu atmosfery przez odpowiedni dobór oświetlenia 1.15. Przywiązujemy uwagę do panującej w lokalu atmosfery przez odpowiedni dobór muzyki 2.3. Personel pierwszego kontaktu (kelnerzy) posiada stosowny ubiór, uniformy. 1.17. Zarówno wygląd frontu, wnętrza lokalu, menu, jak i personelu jest spójny i informuje o profilu naszego lokalu gastronomicznego 2.5. Personel pierwszego kontaktu czuje się odpowiedzialny za kształtowanie wizerunku firmy
Zachowania (1.2+1.4+2.1 2.2+2.4+2.7+4) /7	1.2. Staramy się utrzymywać dobre relacje z dostawcami, najemcą i innym kontrahentami 1.4. Przywiązujemy uwagę do budowania pozytywnych relacji z kluczowymi klientami 2.1. Posiadamy ściśle określony podział obowiązków i kompetencji wśród personelu 2.2. Personel pierwszego kontaktu (kelnerzy) został przeszkolony w zakresie obowiązujących standardów obsługi klienta 2.4. Personel pierwszego kontaktu (kelnerzy) posiada wiedzę na temat oferowanych dań i potraw. 2.7. Posiadamy niską rotację pracowników, są oni lojalni wobec naszej firmy 4. Ocena pracowników*** (kompetentny, o dobrej prezencji, profesjonalny, empatyczny, pracowity, punktualny)
Struktura (1.7+2.1+2.7)/3	1.7. Oferujemy potrawy i napoje w odpowiednim stosunku jakości do ceny 2.1. Posiadamy ściśle określony podział obowiązków i kompetencji wśród personelu 2.7. Posiadamy niską rotację pracowników, są oni lojalni wobec naszej firmy
Strategia (1.1+1.3+1.5+1. 7+1.9)/5	1.1. Posiadamy określony plan działania i rozwoju firmy na najbliższy rok 1.3. Właściwie zarządzamy w celu lepszego dostosowania się do zmieniającego otoczenia 1.5. Posiadamy określone standardy przygotowania potraw i napojów 1.7. Oferujemy potrawy i napoje w odpowiednim stosunku jakości do ceny 1.9. Często zmieniamy menu, posiadamy potrawy z produktów sezonowych

*wzór wskaźnika obszaru – iloraz sumy składowych wskaźnika przez ich liczbę

**suma wybranych odpowiedzi z pytania 3 ze skali nominalnej przeliczona na 5

***średnia arytmetyczna sumy odpowiedzi z określeń ocenianych na skali Likerta w pytaniu 4

Źródło: strony 54-56

5.3.3. Charakterystyka próby badawczej w badaniu ilościowym

W badaniu własnym z przedsiębiorcami uczestniczyło 200 menedżerów lokali gastronomicznych z województwa mazowieckiego. Przewagę w strukturze rodzajowej posiadali menedżerowie restauracji, których było o niecałe 10% więcej niż menedżerów barów (tab. 4).

Tabela 4. Charakterystyka próby badawczej (w %).

Wyszczególnienie	Ogółem N=200	Bary N=81	Restauracje N=119
Rodzaj placówki	100%	40,5%	59,5%
Liczba pracowników**			
Do 3 osób	26,5%	46,9%	12,6%
4-8 osób	39,5%	38,3%	40,3%
Od 9 osób	34,0%	14,8%	47,1%
Cena dania głównego**			
Do 15 zł	34,5%	66,7%	12,7%
16-30 zł	44,0%	33,3%	51,4%
31-50 zł	19,0%	0%	31,7%
Od 51 zł	2,5%	0%	4,2%
Model biznesowy			
Gastronomia indywidualna	50,0%	48,2%	51,3%
Gastronomia sieciowa	7,5%	4,9%	9,2%
Firma rodzinna	41,0%	44,4%	38,7%
Inne	1,5%	2,5%	0,8%
Wysokość przychodów w roku 2012 w porównaniu do 2011 roku**			
Większe	25,0%	16,0%	31,0%
Na podobnym poziomie	33,0%	30,9%	34,5%
Mniejsze	42,0%	53,1%	34,5%
Wielkość miejscowości			
Wieś	14,5%	13,6%	15,1%
Miasto poniżej 50 tys. mieszkańców	20,5%	23,4%	18,5%
Miasto 50-200 tys. mieszkańców	8,0%	8,6%	7,6%
Miasto 200-500 tys. mieszkańców	3,5%	2,4%	4,2%
Miasto powyżej 500 tys. mieszkańców	53,5%	52,0%	54,6%

^a test różnic U Manna – Whitneya względem zmiennych metryczkowych między grupami

*p<0,05, **p<0,01;

Źródło: badania własne, 2012 (N=200).

Ze względu na liczbę pracowników, dominowały przedsiębiorstwa zatrudniające od 4 do 8 osób. W przypadku barów było istotnie statystycznie więcej podmiotów o mniejszej liczbie pracowników, a także stosunkowo niewiele zatrudniających powyżej 9 osób. W przypadku restauracji zaobserwowano odmienną strukturę zatrudnienia. Większość lokali, których menedżerowie brali udział w badaniu, oferowało dania główne o cenach poniżej

30 zł. Tylko menedżerowie restauracji zadeklarowali wyższe ceny głównego posiłku (powyżej 31 zł). Między barami i restauracjami występowały istotne statystycznie różnice w obszarze ceny dania głównego. Dominującym modelem prowadzenia biznesu w przypadku barów i restauracji była gastronomia indywidualna oraz firma rodzinna. Większość menedżerów, z wyjątkiem menedżerów restauracji, zadeklarowało spadek wysokości przychodów w porównaniu do poprzedniego roku.

5.4. Triangulacja jako metodologia badawcza

Triangulacja jest metodą badawczą pozwalającą uzyskać szerszy kontekst oraz ograniczyć błędy pomiaru wynikające z zastosowania jednej metody. Argumentem za wykorzystaniem tego podejścia metodologicznego jest pogląd Kostery, że „wybór zawsze jest pochodną problemu badawczego, czyli w zależności od tego, co chce się zbadać, podejmuje się decyzję, jak najlepiej to zbadać”¹⁵². Wykorzystanie różnych metod badawczych pozwala na wykorzystanie mocnych stron zarówno technik jakościowych jak i ilościowych¹⁵³.

Według Stańczyk, można wyróżnić cztery typy triangulacji¹⁵⁴:

- triangulację danych – stosowanie różnych niezależnych źródeł danych,
- triangulację badacza – wprowadzenie do badań wielu obserwatorów lub kontrolerów badań i wniosków,
- triangulację teoretyczną – użycie wielu perspektyw teoretycznych do zinterpretowania pojedynczego zestawu danych,
- triangulację metodologiczną – zastosowanie wielu metod do zbadania pojedynczego problemu.

W pracy wykorzystano w sposób celowy dwa ostatnie typy triangulacji (teoretyczną i metodologiczną). Triangulacja teoretyczna polegała na spojrzeniu w perspektywie jakościowej na dane o charakterze ilościowym. Zabieg ten umożliwił wykazanie zależności między wizerunkiem i tożsamością. Zastosowano także triangulację metodologiczną,

¹⁵² Stańczyk S., 2013, *Triangulacja – łączenie metod* ...op. cit.

¹⁵³ Flick U., 2010, *Jakość w badaniach jakościowych*. WN PWN, Warszawa; Kwok L., 2012, *Exploratory-triangulation design in mixed methods studies: A case of examining graduating seniors who meet hospitality recruiters' selection criteria*, *Tourism and Hospitality Research*, 12 (3), s. 125-138; Oleinik A., 2011, *Mixing quantitative and qualitative content analysis: Triangulation at work*, *Quality and Quantity*, 45 (4), s. 859-873; Sułkowski L., Marjański A., 2014, *Metodyka badań* ... op. cit.

¹⁵⁴ Stańczyk S., 2013, *Triangulacja – łączenie...* op. cit.; Maison D., Stasiuk K., 2014, *Psychologiczne podejście...* op. cit.

polegającą na zrealizowaniu badań ilościowych i jakościowych, ale także na włączeniu sondażu o charakterze ilościowym do badania jakościowego.

Ponadto w trakcie badania jakościowego poproszono uczestników o wypełnienie tabeli dotyczącej wymiarów otoczenia fizycznego barów i restauracji. Identyczna tabela została zastosowana w zrealizowanym wcześniej badaniu ilościowym z menedżerami (załącznik 2., pyt 5.). Analiza statystyczna tych wyników jest elementem triangulacji, ze względu na odstępstwo o charakterze ilościowym wprowadzone w badaniu o jakościowym.

Jednocześnie można stwierdzić, że miała miejsce częściowa triangulacja badacza, związana m.in. z realizacją badania ilościowego przez agencję badawczą.

Jako uzasadnienie użycia procedury triangulacji, będącej połączeniem metod ilościowych i jakościowych, należy wskazać na naukowe wymogi prowadzenia badań, polegające na osiągnięciu pewności, prawomocności, wiarygodności i możliwości uogólniania.¹⁵⁵

¹⁵⁵Kwok L., 2012, *Exploratory-triangulation...*op. cit.

VI. Specyfika rynku usług gastronomicznych

6.1. Specyfika rynku usług gastronomicznych w Polsce

Rynek usług gastronomicznych stanowi szczególną część rynku żywnościowego¹⁵⁶, będąc jego sektorem o charakterze usługowym¹⁵⁷. Usługi gastronomiczne są jednym z trzech powiązanych ze sobą segmentów rynku żywnościowego¹⁵⁸. Jednocześnie warto podkreślić, że w literaturze można znaleźć różne definicje i klasyfikacje usług gastronomicznych¹⁵⁹. W zależności od przyjętej perspektywy, istnieją też zróżnicowane klasyfikacje, typologie i segmentacje lokali gastronomicznych¹⁶⁰.

Według danych GUS, w 2013 roku działało w Polsce 66,97 tys. placówek gastronomicznych, co stanowiło 3/4 liczby placówek działających 2005 roku. W strukturze rodzajowej obserwowano wzrost udziału i liczby restauracji. Była to jedyna forma działalności gastronomicznej cechująca się wzrostem liczby placówek. W omawianym okresie, liczba pozostałych placówek gastronomicznych zmniejszyła się o ponad 35% (tab. 5). Do przyczyn tego zjawiska można zaliczyć spowolnienie gospodarcze oraz rosnące koszty prowadzenia działalności gospodarczej, takie jak ceny wynajmu powierzchni usługowej, koszty pracownicze oraz koszty zakupu surowców¹⁶¹.

¹⁵⁶ Rynek usług gastronomicznych stanowi element podsektorów handlu, turystyki, zdrowia, rozrywki a nawet sztuki; GUS, 2007, PKD 2007 – Schemat Klasyfikacji

¹⁵⁷ szerzej o specyfice usług w: Flejterski S., Panasiuk A., Perenc J., Rosa G., 2012, *Współczesna ekonomika usług*, WN PWN, Warszawa; Rogoziński K., 2000, *Usługi rynkowe*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań; Rogoziński K., 2007, *Zarządzanie organizacją usługową - próba wypełnienia luki poznawczej*, Współczesne Zarządzanie, 3, s. 5-12; Rogoziński K., 2002, *Nowy marketing usług*, Wydawnictwo AE, Poznań

¹⁵⁸ Krajewski K., Borkowski B.(red), 2002, *Organizacja, regulacje i informacja na rynku rolnym Unii Europejskiej*, Wyd. SGGW Warszawa s.14

¹⁵⁹ Górską-Warsewicz H., Świątkowska M., Krajewski K., 2013, *Marketing żywności...* op. cit.

¹⁶⁰ Górską-Warsewicz H., Świątkowska M., Krajewski K., 2013, *Marketing żywności...* op. cit.; Kowrygo B., Stangierska D., 2012, *Rozwój przedsiębiorczości na przykładzie usług gastronomicznych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Ekonomiczne problemy Usług, 98, s.493-507; Kowrygo B., Stangierska D. 2012, *Rozwój usług gastronomicznych w Polsce w latach 2005-2010*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu nr 236, s. 23-33; Stangierska D., 2011, *Rynek usług gastronomicznych w Polsce w latach 2005-2009 – źródła przewagi konkurencyjnej*, Episteme 12 (2), s. 307-312; Stangierska D., Świątkowska M., 2012, *Wybrane determinanty decyzji podejmowanych przez konsumentów na rynku usług gastronomicznych*, Episteme, 14, s. 255-263; Stangierska D., Świątkowska M., 2014, *Wpływ ceny dania głównego na ocenę lokalu gastronomicznego - badanie ilościowe opinii internautów*, Marketing i Rynek, 5, s. 722-732

¹⁶¹ Cabaj-Bonicka J., 2011, *Franczyza w gastronomii - podsumowanie 2009 r. i perspektywy na 2010 r.*, <http://www.franczyzawpolsce.pl/>, 10.01.2011, Gheribi E., 2013, *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw gastronomicznych w Polsce*, Marketing i Rynek, 4, s. 29-35; Kowrygo B., Stangierska D., 2012, *Rozwój...* op. cit.; Kowrygo B., Stangierska D., 2012, *Rozwój usług...* op. cit.; Stangierska D., 2011, *Rynek usług...* op. cit.; Stangierska D., Świątkowska M., 2012, *Wybrane determinanty...* op. cit.; Stangierska D., Świątkowska M., 2014, *Wpływ ceny dania głównego...* op. cit.

Tabela 5. Placówki gastronomiczne w Polsce w latach 2005-2013.

Wyszczególnienie	2005	2010	2013	2005-2013 %zmian	Udział %	
					2005	2013
Liczba placówek gastronomicznych	92072	71679	66966	-27,3	100	100
Sektor publiczny	2398	1527	1221	-49,1	2,6	1,8
Sektor prywatny	89684	70152	65745	-26,7	97,4	98,2
Restauracje	9716	13874	16202	66,8	10,6	24,2
Bary	40834	28696	24931	-38,9	44,4	37,2
Stołówki	6950	4433	4304	-38,1	7,5	6,4
Punkty gastronomiczne	34572	24676	22120	-36,0	37,5	33,0

Źródło: GUS, *Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2014*, Wyd. GUS, Warszawa 2014 i obliczenia własne

Mimo spadku liczby placówek gastronomicznych, przychody z działalności gastronomicznej wzrosły prawie o połowę. Główną ich część w 2013 roku, około 19,6 mld zł, generowała produkcja gastronomiczna, stanowiąca 2/3 przychodów ogółem. W latach 2005 – 2013 jedynie w tej grupie przychodów odnotowano podwojenie wartości. Jednocześnie w badanym okresie zmniejszyła się wysokość przychodów ze sprzedaży towarów handlowych, z pozostałej działalności oraz sprzedaży napojów alkoholowych i wyrobów tytoniowych (Tabela 6).

Tabela 6. Przychody z działalności gastronomicznej w Polsce w latach 2005 – 2013.

Wyszczególnienie	2005	2010	2013	2005-2010 % zmian	Udział %	
					2005	2013
Przychody z działalności gastronomicznej (ceny bieżące) w mln zł :						
sektor publiczny	17681	22297	26174	48,0	100,0	100,0
sektor prywatny	531	478	402	-24,3	3,0	1,5
ze sprzedaży towarów handlowych	17150	21819	25773	50,3	97,0	98,5
w tym napojów alkoholowych i wyrobów tytoniowych	7449	6240	6033	-19,0	42,1	23,0
z produkcji gastronomicznej	4862	4295	4403	-9,4	27,5	16,8
z pozostałej działalności	9647	15552	19644	103,6	54,6	75,1
	584,8	502	497	-15,0	3,3	1,9

Źródło: GUS, *Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2014*, Wyd. GUS, Warszawa 2014 i obliczenia własne

Zamiany w strukturze przychodów z działalności gastronomicznej świadczyły o wzroście znaczenia własnej produkcji, która w dużym stopniu wpływa na wizerunek i atrakcyjność rynkową danej placówki¹⁶².

Wydatki na usługi gastronomiczne w gospodarstwach domowych 2013 roku stanowiły średnio 2,6% wydatków na towary i usługi konsumpcyjne. Osoby pochodzące z gospodarstw domowych pracowników zatrudnionych na stanowiskach nierobotniczych przeznaczały na usługi gastronomiczne ponad 42 zł miesięcznie, co stanowiło ponad 3,3% wydatków na towary i usługi konsumpcyjne (tab. 7).

Tabela 7. Przychody netto, przeciętne miesięczne wydatki na towary i usługi konsumpcyjne oraz gastronomię na 1 osobę w gospodarstwach domowych według grup społeczno-ekonomicznych w 2013 roku.

Wyszczególnienie	Ogółem	Gospodarstwa domowe					
		w tym					
		Pracowników			rolników	pracujących na własny rachunek	emerytów i rencistów
		razem	na stanowiskach robotniczych	nierobotniczych			
Przychody netto (przeciętne miesięczne przychody na 1 osobę w zł)	1667,22	1651,96	1210,66	2202,44	1805,79	1996,05	1678,90
Wydatki na towary i usługi konsumpcyjne	1017,52	1010,71	786,87	1289,91	759,00	1237,76	1081,96
w tym na gastronomię	26,23	28,79	17,62	42,72	11,79	42,72	16,22
Udział wydatków na gastronomię w wydatkach na towary i usługi konsumpcyjne	2,58%	2,85%	2,24%	3,31%	1,55%	3,45%	1,50%

Źródło: GUS, *Budżety gospodarstw domowych 2014*, Wyd. GUS, Warszawa 2014 i obliczenia własne

Dane z budżetów gospodarstw domowych na 2013 rok wskazywały, że najwięcej na hotele i restauracje wydawali mieszkańcy dużych miast powyżej 500 tys. mieszkańców (ponad 84 zł, podczas gdy średnia krajowa jest ponad dwukrotnie mniejsza). Powyższe dane pozwalają na stwierdzenie, że najczęściej z usług gastronomicznych w Polsce korzystają osoby aktywne zawodowo, pracujące umysłowo, zamieszkujące duże ośrodki miejskie, o dochodach średniej wysokości.

¹⁶² Ibidem

6.2. Wyniki pilotażowych eksploracyjnych badań konsumenckich

Wyniki pilotażowych badań eksploracyjnych miały na celu poznanie konsumenckiego spojrzenia na usługi gastronomiczne. Szczególny akcent został położony na poznanie kategorii lokali, jakie dostrzegają konsumenci, czynników wyboru i satysfakcji z usług lokalu gastronomicznego.¹⁶³

6.2.1. Charakterystyka zachowań konsumenckich w zakresie korzystania z usług gastronomicznych

Analiza zachowań konsumenckich w zakresie korzystania z usług gastronomicznych objęła częstotliwość i powody spożywania posiłków poza domem, określono również rodzaje lokali gastronomicznych.

Z usług gastronomicznych najczęściej korzystały osoby w wieku od 19 do 50 lat. Zbliżonym poziomem korzystania z żywienia poza domem charakteryzowały się osoby z grup wiekowych 19-25 i 26-35 lat. Uczestnicy badania w grupach wiekowych 36-50 lat oraz powyżej 51 lat i powyżej deklarowali rzadszą niż młodsi badani częstotliwość korzystania z usług gastronomicznych.

Na odwiedzanie lokali gastronomicznych przez uczestników badania szczególnie wpływała aktywność zawodowa i/lub posiadanie dzieci. Osoby aktywne zawodowo częściej korzystały z usług gastronomicznych, zaś osoby posiadające potomstwo wykazywały mniejszą częstotliwość do żywienia poza domem.

Wymieniane przez uczestników powody korzystania z usług gastronomicznych można podzielić na trzy grupy: przyczyny praktyczne, hedonistyczne oraz szczególne okoliczności.

Jednym z najczęściej podawanych praktycznych powodów we wszystkich grupach męskich oraz grupach żeńskich w wieku 26-35 oraz powyżej 51 lat i więcej okazał się brak czasu na przygotowanie posiłku w domu lub/i oszczędność czasu. Jako częstą przyczynę korzystania w grupach męskich powyżej 26 r.ż. i żeńskiej 36-50 lat wskazywano brak możliwości zjedzenia domowego posiłku z uwagi na pracę i dokonywanie zakupów. W większości grup żeńskich (19-25, 26-35, 36-50 lat) oraz w grupach męskich (19-25, 26-35 lat), jako motyw korzystania z usług gastronomicznych podawano niechęć do samodzielnego przygotowywania posiłków.

Przyczyny hedonistyczne korzystania z usług gastronomicznych były wymieniane we wszystkich grupach męskich oraz grupie żeńskiej powyżej 51 r.ż.. Uczestnicy badania

¹⁶³ Metodyka oraz charakterystyka narzędzia badawczego zostały przedstawione w rozdziale 5.2.

odwiedzali lokale gastronomiczne ze względu na chęć konsumpcji określonego rodzaju posiłku (np. żywność typu fast food, tradycyjne polskie potrawy, kuchnia orientalna) przy braku czasu i/lub umiejętności do ich przyrządzenia. Ponadto w części grup męskich powodem korzystania z usług gastronomicznych była chęć spróbowania nowej potrawy.

Badani we wszystkich grupach jako powód korzystania z usług gastronomicznych podawali okoliczności towarzyskie. Wśród młodszych uczestników dominowały takie powody jak np. spotkania ze znajomymi.

W grupach wiekowych 36-50 lat i powyżej 51 r.ż., przyczynami odwiedzania lokali gastronomicznych były przede wszystkim uroczystości rodzinne, imieniny czy urodziny. Ponadto w starszych grupach wiekowych (36-50 lat i powyżej 51 r.ż.), jako częsty powód spożywania posiłków poza domem wymieniano wyjazdy, spotkania służbowe i wyjazdy wypoczynkowe.

Uczestnicy badania zostali poproszeni o wymienienie najczęściej odwiedzanych lokali gastronomicznych. Na podstawie ich wypowiedzi zostały wyodrębnione następujące kategorie lokali: lokale samoobsługowe sieciowe (bary typu fast food) i niesieciowe (bary i punkty gastronomiczne oraz stołówki), lokale z obsługą kelnerską: sieciowe restauracje casual dining oraz niesieciowe (restauracje casual dining oraz restauracje premium); jako odrębną grupę wyróżniono kawiarnie.

Wśród niesieciowych lokali samoobsługowych najczęściej wymieniane były lokale określane przez konsumentów jako: „chińczyk”, „kebab” lub „bar” (Kp 19-25, Mp 19-25, Kp 26-35, Mp 26-35, Mp 36-50, Kp 51+, Mp 51+). Uczestnicy badania deklarowali również korzystanie z usług stołówek i bufetów w pracy lub w miejscu nauki (Mp 19-25, Kp 26-35, Mp 26-35, Kp 36-50, Mp 36-50). Korzystali również z samoobsługowych lokali sieciowych typu fast food. Najczęściej wymieniane były marki McDonald’s, KFC, Subway, Oscar oraz Piramida (Kp 19-25, Mp 19-25, Kp 26-35, Kp 36-50, Mp 51+).

We wszystkich badanych grupach, uczestnicy deklarowali korzystanie z usług niesieciowych restauracji typu *casual dining*. Restauracje premium były odwiedzane głównie przez starszych uczestników badania (Kp 36-50, Mp 36-50, Kp 51+, Mp 51+).

Uczestnicy badania korzystali również z usług sieciowych restauracji typu casual dining, do których można zaliczyć: sieć Sphinx, pizzerie DaGrasso oraz Pizza Hut (Kp 19-25, Kp 26-35, Mp 26-35, Kp 36-50, Mp 36-50).

We wszystkich grupach żeńskich uczestniczki deklarowały odwiedzanie kawiarni.

Sieciowe lokale z obsługą kelnerską i samoobsługowe były częściej wymieniane przez kobiety, co może świadczyć o wyższym poziomie swobodnego kojarzenia marek lokali gastronomicznych.

6.2.2. Czynniki oceny lokalu gastronomicznego

Uczestnicy badania, jako podstawowy czynnik wpływający na wybór lokalu gastronomicznego wskazywali jakość żywności. Czynniki uzupełniającymi były wygląd oraz jakość obsługi. Konsumenci oczekiwali również dodatkowych udogodnień, dzięki którym wizyta w lokalu gastronomicznym w pełni zrealizuje ich potrzeby, również wyższego rzędu.

We wszystkich badanych grupach mówiono o aspektach wpływających na korzystanie z usług konkretnego lokalu gastronomicznego. Szczególna uwaga została zwrócona na żywność. Można wyodrębnić takie czynniki związane z żywnością jak jej atrakcyjność sensoryczna oraz preferowany rodzaj dania/kuchni. Jakość żywności jest konstytucyjnym czynnikiem determinującym wybór lokalu gastronomicznego.

Wygląd zewnętrzny potraw oraz ich smakowitość, czyli smak i zapach, były elementami wpływającymi na poziom satysfakcji z wizyty w lokalu gastronomicznym. W prawie wszystkich grupach (Kp 19-25, Mp 19-25 Kp 26-35, Mp 26-35, Kp 36-50, Kp 51+) zwracano uwagę na wygląd zewnętrzny serwowanych potraw, obejmujący wygląd potrawy oraz sposób jej podania. Na aspekty związane z atrakcyjnością wizualną serwowanych potraw częściej uwagę zwracały kobiety. W grupach męskich najmłodsi uczestnicy badania częściej poruszali kwestię wyglądu potrawy. Można zauważyć, że im starsi badani, tym mniej uwagi poświęcali wyglądowi potraw.

We wszystkich badanych grupach uczestnicy poruszali kwestię smaku i zapachu potraw serwowanych w lokalu gastronomicznym. Od dostępnych dań uczestnicy oczekiwali, że będą; „dobre”, „smaczne”, „wyraziste”, „przyprawione”, „pyszne”, „pachnące”, będą „miały zapach, który zachęca”.

Na decyzje związane z korzystaniem z usług lokali gastronomicznych wpływała oferta kulinarna. Preferencje smakowe uczestników badania korespondowały z profilem lokalu, przejawiającym się m.in. w rodzaju oferowanych potraw. Najbardziej preferowana była kuchnia śródziemnomorska, w szczególności włoska, francuska oraz grecka. Kobiety, częściej niż mężczyźni, wymieniały kuchnię włoską, a charakterystyczne potrawy tego regionu stanowiły często element wymarzonej wizyty w lokalu gastronomicznym. W grupach wiekowych powyżej 36 r.ż. popularna była kuchnia polska (m.in. staropolska, tradycyjna,

górska, swojska, regionalna). Uczestnicy badania wykazywali także zainteresowanie kuchnią orientalną/egzotyczną: tajską, hiszpańską, meksykańską i wschodnią.

W większości grup uczestnicy badania deklarowali, że poszukują żywności zdrowej i świeżej, np. „sałatek”, „warzyw”, „ryb”, „lekkich posiłków”. W grupach męskich, z wyjątkiem grupy powyżej 51 r.ż., deklarowano chęć spożywania dań kuchni domowej. W tych grupach poszukiwano nowej, nieznannej żywności.

Cena usługi gastronomicznej nie była postrzegana przez uczestników przez konkretne przedziały cenowe. Deklarowali, że nie poszukują dań oferowanych w niskich cenach, ale atrakcyjnych w relacji produkt – jakość. Kwestia wysokości cen była poruszana przez najmłodszą grupę wiekową (19-25 lat). Można to wyjaśnić gorszą sytuacją finansową tej grupy w porównaniu z pozostałymi na skutek uzależnienie osób młodych od rodziców. Uznano cenę potraw serwowanych w zakładach gastronomicznych za adekwatną, korzystną w stosunku do wielkości porcji oraz jakości posiłku.

Uczestnicy badania zwracali uwagę na opis elementów związanych z wyglądem i klimatem lokalu gastronomicznego. Były to czynniki wpływające na ich opinię o nieznanymi wcześniej lokalach. W ramach techniki projekcyjnej o nazwie sortowanie, badani określali specyfikę pożądanymi cech lokalu przez analogię z jego wystrojem.

We wszystkich badanych grupach uczestnicy oczekiwali, że lokal gastronomiczny będzie przytulny, klimatyczny, z przyjemną atmosferą. Ponadto wymagano czystości, estetyki i schludności. Podkreślano znaczenie wyróżniania się lokalu gastronomicznego spośród innych placówek. Cel ten można osiągnąć przez spójny i oryginalny pomysł na aranżację wnętrza, charakteryzującego się pewną dozą ekstrawagancji. Były to opinie wypowiedziane bezpośrednio w odpowiedzi na pytanie: „Na co zwracają Państwo uwagę przy wyborze lokalu gastronomicznego?”. Znajdowało to także odzwierciedlenie w opisach wymarzonych lokali, które nawiązywały do wcześniejszych doświadczeń badanych. Ponadto, kobiety oraz młodszy uczestnicy badania oczekiwali od lokalu gastronomicznego elegancji i luksusu.

Zwracano także uwagę na wielkość i wyposażenie lokalu gastronomicznego. Powinien być na tyle przestronny, aby klient miał poczucie przestrzeni, bez wywierania wrażenia pustki. Konsumenci nie lubili lokali zatłoczonych, jednocześnie lokale o małym obłożeniu nie budziły zaufania co do jakości serwowanych potraw. W części grup uczestnicy mówili, że lokal powinien być podzielony na mniejsze sale i posiadać osobne łóżka. Stoliki nie powinny znajdować się zbyt blisko siebie ze względu na poczucie prywatności i intymności. Młodszy uczestnicy badania (19-25, 26-35 lat) wskazywali na konieczność umieszczenia większych stołów lub możliwość łączenia miejsc do konsumpcji. Część badanych preferowała

okrągłe stoły, drewniane meble i wygodne krzesła. W grupach wiekowych 19-25 i 26-35 lat, uczestnicy badania oczekiwali kanap i siedzeń z wygodnym obiciem.

W opinii uczestników badania ważne było oświetlenie lokalu gastronomicznego. Lokal nie powinien być ani za jasny, ani za ciemny. W środku powinno być jasno dla komfortu konsumpcji posiłku i przeczytania menu. Jednocześnie wskazywano na preferowanie pomieszczeń zaciemnionych ze względu na zapewnienie wrażenia przytulności i intymności. Uczestnicy badania wybierali ciepłe, rozproszone światło w odcieniach żółci oraz oświetlenie punktowe przypisane do konkretnego stolika czy sektora sali. Na oświetlenie lokalu oraz jego pozytywną ocenę wpływały także okna; zbyt duże np. typu wystawowego wywoływały negatywne wrażenie.

Uczestnicy badania zwracali uwagę na otoczenie lokalu gastronomicznego. Powinien mieć ładny widok z okna. Wśród sugestii znalazły się widok na starówkę, morze czy góry. Młodszy uczestnicy badania podnosili kwestię ogródków w sezonie letnim. Był to czynnik podnoszący atrakcyjność lokalu gastronomicznego. Zwracano uwagę na wygląd frontu lokalu. Powinien przyciągać wzrok, wyróżniać się. W młodszych grupach wiekowych (19-25, 26-35 lat), uczestnicy pozytywniej oceniali lokale z wystawionym na zewnątrz menu/cennikiem. Był to czynnik pozwalający przed wejściem ocenić, czy nieznany lokal oferuje menu atrakcyjne i dostępne finansowo dla uczestników.

Elementy wystroju, podnoszące atrakcyjność lokalu gastronomicznego to – w opinii w szczególności kobiet oraz starszych mężczyzn (36-50 lat) – świeże kwiaty, świece, dostosowanej do profilu i charakteru lokalu gastronomicznego.

W grupach męskich w wieku od 26 do 50 lat oraz żeńskich w wieku od 36 do 50 lat oczekiwano, że wyposażenie lokalu gastronomicznego będzie obejmowało meble dla dzieci.

Uczestnicy wymieniali skojarzenia wywoływane przez lokale gastronomiczne. Wskazywano na odwoływanie się do przyjemnych aspektów życia. Wymarzony lokal gastronomiczny kojarzył się z latem, wakacjami, słońcem, ciepłem, domem, tradycją, wieczorem i romantyczną atmosferą.

Uczestnicy badania mówili o pożądanym stylu lokali, określali je jako: „styl włoskiej pizzerii”, „chorwackiej knajpki”, czy lokalu „góralskiego”. Style i pozytywne skojarzenia związane z lokalami nawiązywały do sfery wolnego czasu klienta.

We wszystkich badanych grupach, sposób obsługi był jednym z pierwszych analizowanych aspektów. Kwestie związane z personelem lokalu gastronomicznego utożsamiano z obsługą kelnerską. W większości grup badani wspominali także o roli szefa kuchni czy właściciela lokalu.

Informacje o oczekiwanym sposobie obsługi stanowiły jeden z pierwszych elementów wypowiedzi uczestników badania, odnoszących się do istotnych czynników oceny lokalu gastronomicznego oraz charakterystyki idealnej wizyty.

Do ważnym czynników należała empatia obsługującego personelu. Kelner, w opinii uczestników badania, powinien być: „uśmiechnięty”, „miły” oraz „dobrym psychologiem”. Od obsługi oczekiwano łatwego nawiązywania kontaktu z klientem oraz stosowania indywidualnego podejścia. Ponadto wskazywano na wygląd zewnętrzny, przejawiający się w schludnym i stosownym uniformie oraz przyjemnej aparycji.

Czas, zapach i zaangażowanie w realizację zamówienia były elementami, na które uczestnicy badania zwracali szczególną uwagę. Oczekiwano obsługi kompetentnej i elokwentnej, posiadającej wiedzę na temat oferowanych produktów oraz wykazującej umiejętność doradzania niezdecydowanym lub nieorientowanym w ofercie klientom. Wymagano od personelu taktu oraz elastycznego podejścia do każdego gościa bez narzucania się, pośpieszania lub ignorowania.

Wśród pozostałych czynników, mających mniejsze znaczenie przy wyborze lokalu gastronomicznego, wymieniano lokalizację oraz dodatkowe udogodnienia.

Uczestnicy badania preferowali lokalizacje określone jako po drodze, w centrum, w pobliżu metra, z daleka od zatłoczonej ulicy, ale również oddalone od centrum. Ważnym aspektem był parking w pobliżu lokalu gastronomicznego. Ponadto pojawiły się pojedyncze głosy dotyczące dodatkowych atrakcji lub możliwości organizacji imprez okolicznościowych w lokalu gastronomicznym.

Uczestnicy badania w grupach wiekowych 26-35 i 36-50 lat zwracali uwagę na przystosowanie lokalu gastronomicznego do wizyt rodzin z dziećmi. W starszych grupach wiekowych (36-50, 51+) uczestnicy badania uważali, że w przypadku dłuższego czasu oczekiwania na realizację zamówienia powinny być podawane przystawki, będące formą promocji lokalu gastronomicznego.

Najmłodsi uczestnicy badania oczekiwali w lokalu gastronomicznym bezpłatnego dostępu do Internetu. Uczestnicy najmłodszej (19-25 lat) męskiej grupy uważali, że w pubach powinny być telewizory oraz transmisje wydarzeń sportowych.

Wśród męskiej części uczestników badania powtarzał się pogląd, że lokalach powinna być wyodrębniona sala dla palących.

W badaniu zastosowano technikę projekcyjną sortowanie, polegającą na szeregowaniu przez uczestników fotografii sześciu lokali gastronomicznych, od najbardziej do najmniej

preferowanych, biorąc pod uwagę chęć skorzystania usług gastronomicznych. Wyodrębniono najlepszy lokal – restaurację premium (F), grupę lokali ocenionych pozytywnie, do których zaliczono także karczmę (D), restaurację Sphinx (E) i stołówkę (C), oraz grupę lokali mniej preferowanych (najsłabiej ocenionych), obejmującą McDonald's (B) i bar orientalny (A).

Restauracja premium (F) była nazywana przez uczestników restauracją: „śródziemnomorską”, „grecką”, „włoską”. Została oceniona najlepiej przez prawie wszystkie grupy badanych i zajęła pierwszą pozycję. Restauracja ta nie była wcześniej znana żadnemu z uczestników badania. Wskazywano na serwowanie w niej potraw kuchni śródziemnomorskiej lub – w przypadku grupy męskiej 51+ – polskiej, regionalnej. Uważano, że dania dostępne w restauracji premium powinny być smaczne. Nie określono przedziału cen oraz wielkości porcji serwowanych dań. W opinii większości uczestników badania lokal ten może wyróżniać się wysoką jakością potraw oraz oferowanych win.

Najwięcej uwagi badani poświęcili wyglądowi oraz atmosferze panujące w lokalu. W większości deklarowano, że to wygląd wpłynął na pozytywną ocenę i wysoką pozycję restauracji w ramach tej techniki projekcyjnej. Zdaniem wszystkich uczestników badania, restauracja F wyróżniała się na tle innych lokali świadczących usługi gastronomiczne. Charakteryzowała się „klimatycznym”, „przytulnym”, „ciepłym”, a zarazem „świeżym” wnętrzem. Wobec tego lokalu używano najczęściej takich określeń jak „ekskluzywny”, „interesujący”, „zaskakujący” „kolorowy”. Uczestnicy docenili detale wystroju w postaci świeżych kwiatów. Zachęcającym elementem lokalu był atrakcyjny wygląd z zewnątrz, znacznie różniący się od stylistyki wnętrza. Pozytywnie oceniono ogródek i stoliki na zewnątrz lokalu. Część uczestników badania zwracała uwagę, że ważna jest możliwość zjedzenia posiłku w sezonie letnim na zewnątrz. Jako argument za odwiedzeniem lokalu F podawano umieszczone na zewnątrz menu/cennik. W większości grup uczestnicy kojarzyli lokal F z wakacjami.

Lokal na rysunku D został w niektórych grupach określony, jako: „karczma”, „bar przydrożny” lub „bar przy motelu”. Znalazł się wśród najbardziej preferowanych lokali, najczęściej na drugiej pozycji. Opinie na temat karczmy były zróżnicowane, jej charakterystyka zawierała niewiele spójnych elementów. Lokal ten lepiej oceniali mężczyźni niż kobiety.

Zdania na temat jakości potraw serwowanych w karczmie były podzielone. Część uczestników przypuszczała, że może to być żywność wysokiej jakości. Inni nie przejawiali zaufania do jakości dostępnych dań. Uczestnicy w młodszych grupach wiekowych

sugerowali, że ceny w karczmie mogły być wysokie. Przypuszczalna możliwość zakupu alkoholu, m.in. piwa, budziła u większości badanych mężczyzn pozytywne skojarzenia z relaksem, spokojem, wakacjami. Pozostali uczestnicy badania sugerowali raczej skojarzenia z pijalnią piwa.

Wystrój lokalu oceniono jako ekstrawagancki, jego ocena wśród uczestników była bardzo podzielona. Karczma w opinii dużej grupy uczestników była pozbawiona klimatu, niezbyt przytulna i zbyt ciemna. Pozytywne opinie na temat wystroju skupiały się wokół takich określeń jak: „ciekawe”, „inne niż lokale sieciowe”, „oryginalne”, „wysublimowane”. Elementami wyposażenia, które zwróciły uwagę we wszystkich grupach badanych, były metalowe krzesła oraz wykończenie baru. Wskazywano, że krzesła są oryginalnym elementem wyróżniającym karczmę, kobiety zwracały uwagę na ich niewygodę.

W najmłodszych grupach wiekowych, uczestnicy poruszyli kwestię możliwej obsługi w karczmie. W ich opinii, w lokalu można się spodziewać nieprzyjemnej obsługi.

Lokal sieci Sphinx (rysunek E) najczęściej zajmował trzecią pozycję i znalazł się w grupie lokali preferowanych. Prawie wszyscy uczestnicy znali i/lub korzystali z usług tej sieci gastronomicznej. Restauracja Sphinx była lepiej oceniana przez kobiety niż mężczyzn. Większość badanych sądziła, że potrawy serwowane w restauracjach sieci Sphinx miały korzystne walory smakowe.

Jednym z najważniejszych czynników wymienianych jako argument za odwiedzeniem restauracji Sphinx był ich wystrój. Uczestnicy najsłabiej znający markę deklarowali, że to właśnie wystrój lokali tej sieci przyczynił się do ich pozytywnej oceny. Do ważnych czynników przyczyniających się na pozytywny odbiór sieci Sphinx należał sposób obsługi. Większość uczestników określała obsługę kelnerską w restauracjach tej sieci jako „profesjonalną”, „taktowną”, „nienachalną”.

Lokal na rysunku C określony jako „stołówka”, „bufet” lub „bar”, znalazł się w grupie lokali preferowanych i zajmował najczęściej pozycję czwartą, przy czym opinie na jego temat był zróżnicowane. W grupach męskich lokal ten uzyskał wyższą ocenę w sortowaniu niż w żeńskich.

Tylko na zdjęciach stołówki znajdował się fragment menu przedstawiający propozycję zestawu dnia z ceną. Przełożyło się to na ocenę potraw serwowanych w lokalu. Określono je jako „domowe”, „klasyczne”, „zdrowe”. Mężczyźni deklarowali, że czasami „mają ochotę na domowy posiłek”, co przyczyniło się do wyższej oceny stołówki. Wśród uczestników występowały wątpliwości dotyczące jakości posiłków dostępnych w stołówce, ze względu na przechowywanie ich w beamarach. Badani oczekiwali dużych porcji mimo braku zdjęcia

przykładowego posiłku. Pogląd na temat wielkości porcji w stołówkach stanowił uzasadnienie dla pozytywnej oceny lokalu. Cenę podaną na fotografii (17,9 zł za zestaw obiadowy) oceniono jako atrakcyjną.

Uczestnicy uznali lokal stołówka jako czysty i schludny. Większość kobiet zdyskwalifikowała ten lokal jako miejsce do wieczornego spotkania, ze względu na aranżację i brak przytulnego wrażenia. Duża grupa uczestników badania uznała lokal C za niemodny i zbyt ciemny kojarzący się z barem mlecznym.

W najmłodszych grupach (19-25, 26-35 lat) uczestnicy pozytywnie oceniali umieszczenie menu napisanego dużymi literami w widocznym miejscu.

Lokal należący do sieci McDonald's znalazł się w grupie mniej preferowanych; zajmował najczęściej szóstą pozycję. Restauracja została zdecydowanie lepiej oceniona przez kobiety w grupach wiekowych 26-35 i 36-50 lat. Wszyscy badani znali sieć McDonald's oraz wcześniej korzystali z jej usług.

Żywność dostępna w lokalach McDonald's była utożsamiana przez uczestników głównie z kategoriami potraw takimi jak lody, desery, frytki, sałatki, kanapki. Cechy sensoryczne serwowanych potraw opisywano głównie przez określenia o wydźwięku pejoratywnym („jednolite smakowo”, „zapach tłuszczu”, „żywność ciężka”). Pozytywne opinie odnośnie potraw odnosiły się głównie do kategorii deserów czy produktów sezonowych. Uznano ponadto, że w lokalach McDonald's jakość oferowanych produktów jest stała.

Większość uczestników badania w grupach poniżej 35 r.ż. oceniła niekorzystnie stosunek ceny do wielkości porcji i jakości żywności podawanej w restauracjach sieci McDonald's. W tych grupach poruszano zagadnienie promocji cenowych, ocenionych pozytywnie.

Uczestnicy badania nie poruszali kwestii wystroju lokali McDonald's. Jedynie w grupach żeńskich od 26 do 50 lat zwrócono uwagę, że każdy lokal sieci McDonald's ma inny wystrój¹⁶⁴. We wszystkich grupach uczestnicy mówili o czystości panującej w lokalach McDonald's, negatywnie oceniono wysoki poziom obłożenia.

We wszystkich grupach uczestnicy uważali, że w lokalach McDonald's jest sprawna i szybka obsługa, wskazywano na rozpoznawalną i posiadającą ugruntowaną pozycję na polskim rynku.

¹⁶⁴ Badanie było realizowane w 2011 roku, kiedy firma McDonald's w części lokali dokonała remodelingu wystroju, nadając indywidualny charakter odnowionym restauracjom.

W starszych grupach wiekowych (36-50, 51+) uczestnicy badania utożsamiali lokale McDonald's z młodzieżą. Uważano, że oferta i charakter tych lokali są przeznaczone dla osób młodych. W opinii uczestników w wieku 36 lat i więcej, oferta McDonald's jest skierowana do dzieci.

W grupach młodszych kobiet i mężczyzn (Kp 19-25, Mp 26-35, Mp 36-50) wskazywano na atrakcyjne i łatwo dostępne lokalizacje.

Lokal na rysunku A był określany przez uczestników jako „orientalny”, „bar orientalny”, „chińczyk” lub „Chinol”. Znalazł się w grupie lokali rzadziej odwiedzanych i zajmował najczęściej w ramach sortowania piątą pozycję. W grupach męskich był oceniany korzystniej i najczęściej zajmował trzecią pozycję.

Stosunkowo niska pozycja baru orientalnego może wynikać między innymi z nastawienia uczestników badania do jakości serwowanej żywności, określanej w dwojaki sposób. Większość badanych, w tym prawie wszystkie kobiety, deklarowały, że dania serwowane w tego typu lokalach nie należały do lubianych. Wskazywano na brak preferencji w odniesieniu do kuchni orientalnej (azjatyckiej, chińskiej), określając ją jako „ciężką” i „zbyt ostrą”. Pozostali, w tym większość mężczyzn, oceniali dania dostępne w lokalach typu bar orientalny jako „smaczne”, „wyraziste smakowo” oraz „dobrze przyprawione”.

Uczestnicy badania ze wszystkich grup kojarzyli bar orientalny z niskimi cenami i dużymi porcjami. Uważali, że stosunek wielkości porcji do ceny jest korzystny. Należy podkreślić, że lokal przedstawiony na zdjęciu A nie był wcześniej odwiedzany przez żadnego z uczestników badania. Jednak skojarzenie lokalu z określoną kategorią zakładów gastronomicznych przyczyniło się do identyfikacji określonego profilu kulinarnego oraz cenowego.

Wystrój baru orientalnego został oceniony najlepiej na tle pozostałych lokali i określany jako „orientalny” i „kiczowaty”. Tylko uczestnicy z grupy męskiej 26-35 lat odnosili się do kwestii obsługi w lokalach typu bar orientalny, sugerując system samoobsługowy.

We wszystkich grupach uczestnicy wymieniali pejoratywne skojarzenia związane z tego typu lokalami. „Restauracje chińskie” miały wizerunek lokali o niskim standardzie, niezadbanych, kojarzących się z kulturą azjatycką.

Podsumowując, na pozycję lokali w ramach techniki projekcyjnej sortowanie najbardziej wpłynęły następujące czynniki:

- wystrój, okazał się ważny w przypadku lokali wcześniej nieznanymi; pozytywna ocena wystroju przełożyła się na wysokie pozycje lokali F (restauracja Premium) oraz E (Sphinx),

- wizerunek lokalu, został zdefiniowany przez spójny, stylizowany wystrój, pozwalający uczestnikom badania określić jego profil (rodzaj serwowanych dań, poziom cen); miało to przełożenie przede wszystkim na oceny lokali A (bar orientalny), C (stołówka) i F (restauracja Premium),
- wizerunek kategorii lokalu gastronomicznego, wpłynął na ocenę lokali A (bar orientalny), C (stołówka), B (McDonald's); lokale te kojarzyły się z pewną kategorią (bar orientalny z restauracjami chińskim, potocznie nazywanymi „chińczykami”, stołówka – ze stołówkami, bufetami na uczelniach, w miejscach pracy, a McDonald's – z lokalami szybkiej obsługi), dlatego uczestnicy mieli większą wiedzę na ich temat,
- znana marka, warunkowała pozycję lokali sieci B (McDonald's) i E (Sphinx),
- informacje o cenie, menu (uwidocznione na fotografiach), determinowały ocenę lokali F (restauracja Premium) oraz C (stołówka).

6.2.3. Charakterystyka kategorii barów i restauracji

Dla dokonania charakterystyki kategorii lokali gastronomicznych, uczestnicy badania zostali poproszeni o podanie skojarzeń ze słowem „bar” i „restauracja”. Opisywano je głównie w kontekście różnic, a najistotniejsze cechy tych lokali dotyczyły takich obszarów jak potrawy i napoje, wygląd i klimat lokalu oraz obsługa.

W opinii konsumentów, potrawy dostępne w barach oceniono jako tanie, stosunkowo niskiej jakości i podawane w sposób niewyrafinowany, na plastikowych lub tekturowych naczyniach. Bary utożsamiano z lokalami oferującymi prostą i nieskomplikowaną żywność, np. dania typu fast food (zapiekanki, hot dogi, frytki), pierogi, kotlety oraz żywność typu „*grab and go*”, niewymagająca naczyń. W grupach wiekowych 19-25 i 26-35 lat, uczestnicy badania uważali, że żywność oferowana w barach nie jest przygotowywana na bieżąco, często tylko odgrzewana. Wskazywano, że bar i pub to te same rodzaje lokali; bar kojarzono z piwem oraz prostymi przekąskami.

Według badanych, bar to lokal zdecydowanie mniejszy od restauracji, o skromnym wyposażeniu najczęściej w postaci drewnianych stołów i krzeseł, ławek lub plastikowych mebli. Większość uczestników kojarzyła bary z wysoką ladą do wydawania posiłków. Do charakterystycznych elementów wyposażenia zaliczano także ceratę w kratę na stołach. W młodszych grupach (19-25, 26-35 lat) utożsamiano bar z pubem, lokal ten był charakteryzowany jako zatłoczony, ciemny i zadymiony. W grupach od 26 r.ż. uczestnicy kojarzyli bar z „barem mlecznym”, wskazując na miejsce „jasne” i „zimne”..

Bar w opinii uczestników badania miał charakter lokalu samoobsługowego. W grupach od 36 r.ż. kojarzył się z osobą bufetowej. Standard obsługi w tego typu lokalach oceniano stosunkowo nisko.

Charakterystyka baru w dużej mierze była uwarunkowana skojarzeniami z lokalami typu „chińczyk”, „kebab”, przeważającymi w grupach młodszych oraz męskich, pubem i pijalnią piwa w grupach młodszych oraz męskich, a także z barem mlecznym wśród starszych uczestników badania.

Restauracje według badanych były lokalami gastronomicznymi o zdecydowanie wyższym standardzie pod względem jakości serwowanej żywności, wyglądu lokalu i sposobu obsługi.

W odróżnieniu od baru, restauracja nie była kojarzona z konkretną kategorią żywności, ale z ogólnym standardem serwowanych potraw. Większość uczestników badania uważała, że dania podawane w restauracji są: „zdrowe”, „dobre”, „lepsze niż w barze”, „wykwintne”. Oceniono je jako atrakcyjne wizualnie; standard stanowiła elegancka zastawa, a posiłki często spożywano z winem. Konsumpcja trwała dłużej, w związku z czym w restauracji spożywało się więcej niż jedną potrawę. Były to dania obiadowe lub kojarzące się z kolacją, zdecydowanie droższe niż w barze.

Czynnikiem wyróżniającym restauracje spośród innych lokali gastronomicznych był ich wygląd. Restauracje charakteryzowały się znacznie wyższym poziomem estetyki, czystości i schludności niż inne lokale. W opinii większości badanych można je było rozpoznać po wystroju i wyposażeniu. Restauracja to lokal o znacznie większej powierzchni niż bar. Od jej wyposażenia uczestnicy oczekiwali takich elementów jak stoły z obrusami oraz elementy dekoracyjne (świece, elegancka zastawa, świeże kwiaty). Oświetlenie powinno być ciepłe i stonowane, a muzyka stonowana i dopasowana do pory dnia oraz rodzaju lokalu. Atrybuty dominujące w wizerunku restauracji to przytulna i klimatyczna atmosfera, poczucie elegancji i luksusu, spokój i cisza.

Restauracje utożsamiano z obsługą kelnerską na wysokim poziomie, przejawiającą się w empatii i profesjonalizmie. Klienci w restauracji oczekiwali docenienia, należytego szacunku i zainteresowania.

Uczestnicy badania uważali, że restauracje odwiedza się z osobą towarzyszącą (partnerem, współmałżonkiem, rodziną, znajomymi, klientami biznesowymi). Wizyty w restauracji mają na celu nie tylko zaspokojenie głodu, ale przede wszystkim pełnią funkcję społeczną. Jest to popularna forma spędzania wolnego czasu.

6.2.4. Konsumenckie kategorie lokali gastronomicznych

Na podstawie analizy wypowiedzi uczestników badania dotyczących czynników wyboru lokalu gastronomicznego, wyodrębniono dwa typy/kategorie, które na potrzeby niniejszego opracowania zostały nazwane „szybko i smacznie” oraz „wolna chwila”.

Lokale określone mianem „szybko i smacznie” były odwiedzane przede wszystkim przez aktywnych uczestników badania, głównie w ciągu dnia, w trakcie pracy, w drodze do domu, na uczelni. Lokalizacja była kluczowym czynnikiem wpływającym na decyzje konsumentów w zakresie wyboru tych lokali. Przyczyny korzystania z lokali kategorii „szybko i smacznie” stanowiły: głód, brak możliwości zjedzenia domowego posiłku oraz ochota na określone rodzaje potraw. Wskazywano na takie cechy potraw jak jakość (smak, wielkość porcji), czas oczekiwania na realizację zamówienia oraz cena. Oczekiwania w stosunku do wyglądu lokali „szybko i smacznie” dotyczyły czystości, obsługi kelnerskiej i samoobsługowej. Młodszy uczestnicy badania (19-25, 26-35 lat) dodatkowo wyodrębnili w tej kategorii lokali bary, np. fast food, „chińczyk”, kebab oraz bufety i stołówki.

Lokale z kategorii „wolna chwila” odwiedzano w czasie wolnym. Oczekiwania wobec tych lokali, oprócz najwyższej jakości posiłków, skupiały się w dużej mierze na ich wyglądzie, obsłudze oraz dodatkowych udogodnieniach. Lokale te powinny być wyjątkowe pod względem wyglądu i klimatu, posiadać elegancki i przytulny wystrój. Pełna obsługa kelnerska na najwyższym poziomie stanowiła istotny element wyróżniający te lokale. W opinii badanych były odwiedzane z większą grupą znajomych, rodziną, partnerem lub małżonkiem. W lokalach „wolna chwila” powinna być możliwość organizacji imprez okolicznościowych, a także romantycznej kolacji we dwoje. Wizyty w tego typu lokalach trwały zwykle długo; ważny był ich wymiar towarzyski. Konsumenci odwiedzali lokale „wolna chwila” dla przyjemności, rozrywki i towarzystwa.

6.2.5. Postawy konsumentów na rynku usług gastronomicznych

Na podstawie całościowej analizy wyników można zauważyć trzy charakterystyczne postawy konsumentów na rynku usług gastronomicznych: syndrom braku zaufania, pragnienie luksusu oraz paradoks sieci gastronomicznej.

We wszystkich grupach uczestnicy odnosili się do aspektów decydujących o odwiedzeniu nowego, wcześniej nieznanego lokalu. Wykazywano obawę w stosunku do jakości serwowanej żywności. Poczucie bezpieczeństwa w odniesieniu do usługi gastronomicznej zwiększały: możliwość zobaczenia sposobu przygotowania posiłku i/lub

obecność innych klientów w lokalu gastronomicznym. Pierwszy element może zostać zrealizowany na dwa sposoby; pierwszy z nich to „otwarta kuchnia”, czyli wszelkiego rodzaju przeszklone okna i drzwi z widokiem na kuchnię lub możliwość obserwacji przygotowania posiłków i wyglądu kuchni. Drugim sposobem jest przygotowywanie posiłków na sali konsumpcyjnej.

Konsumenci uważali lokale puste za niebudzące zaufania oraz świadczące usługi o niskim standardzie. Potrawy mogły być nieświeże, długo przechowywane przed podaniem. Obecność innych klientów w restauracji działała w dwojaki sposób. Po pierwsze, klienci mogli zobaczyć wygląd potraw otrzymywanych przez innych gości. Po drugie, był to sposób potwierdzenia słuszności dokonanego wyboru. Niepewność, związana z korzystaniem z usług lokalu gastronomicznego, można określić syndromem braku zaufania.

Uczestnicy badania oczekiwali, że korzystanie z usług gastronomicznych przyniesie dodatkowe korzyści w postaci poczucia luksusu. Tendencja ta przejawiała się najmocniej w młodszych grupach wiekowych (19-25, 26-35, 36-50 lat). Elementami, które mogły zaspokoić takie oczekiwania, były wystrój (elegancki i wyróżniający się) oraz obsługa w lokalu gastronomicznym. Poczucie intymności można uzyskać przez odpowiednie rozmieszczenie stolików. Jednak dużo ciekawszym aspektem było oczekiwanie przez klientów obsługi na najwyższym poziomie. Chcieli być odpowiednio potraktowani w momencie wejścia do lokalu, np. przywitani przez kelnera lub właściciela lokalu. Spodziewali się też kontaktu z szefem kuchni, a na końcu oczekiwali pożegnania i podziękowania za wizytę. Elementy te świadczą, że pewna grupa konsumentów aspiruje do korzystania z usług restauracji z segmentu premium. Opisany mechanizm można nazwać „pragnieniem luksusu”.

Uczestnicy zwykle na początku badania deklarowali, że korzystają z usług lokali sieciowych, w szczególności samoobsługowych. Jednak w dalszej części wywiadu wykazywali zwykle negatywne nastawienie do tego typu lokali. Analiza ich wypowiedzi wykazała, że do głównych atrybutów sieci należały: znana marka, wystandaryzowany produkt, o znanej cenie i jakości, pewność powtarzalności, wysoka dostępność, standardy obsługi, czystość i zadbane wnętrze lokalu gastronomicznego. Zauważono, że uczestnicy byli znudzeni usługami gastronomii sieciowej, do czego przyczyniła się duża przewidywalność tych usług. Badani wypowiadali się negatywnie na temat identycznego wyglądu lokali w ramach sieci gastronomicznej. Istotnym czynnikiem, który wpływał na ich negatywne postrzeganie, było wysokie obłożenie. Aspekt ten uważano za istotny element specyfiki lokali sieciowych. Wysokie obłożenie ostatecznie nie powstrzymywało konsumentów przed

korzystaniem z ich usług. Konsument, przyzwyczajony do realizacji określonych standardów w ramach sieci, przy braku ich dotrzymania traci zaufanie do usług lokalu. Ponadto uczestnicy badania mówili o obawach w stosunku do jakości żywności w lokalach sieciowych. Brak zaufania może wynikać z opinii znajomych czy informacji pojawiających się w mediach. Ambiwalentny stosunek do sieci gastronomicznych, łączący nastawienie pozytywne i negatywne do usług lokalu, można nazwać paradoksem sieci gastronomicznej.

VII. Zarządzanie tożsamością barów i restauracji

7.1. Tożsamość barów i restauracji w świetle badań własnych

W celu porównania obszarów tożsamości barów i restauracji, utworzono zmienne o charakterze wskaźnikowym, charakteryzujące 6 obszarów tożsamości przedsiębiorstwa według modelu Melewara i Karaosmanoglu (wzory wskaźników przedstawiono w rozdziale 5.2.1, tab. 3).

7.1.1. Różnice między tożsamością barów i restauracji na podstawie opinii menedżerów

Spośród 6 obszarów tożsamości przedsiębiorstwa, najniższa średnia wartość wskaźnika ogółem dotyczyła symboliki, zaś najwyższa - obszaru zachowań. Menedżerowie barów wykazywali najmniejsze zaangażowanie w zarządzanie symboliką, zaś największe – w zachowania i strukturę przedsiębiorstwa. Restauracje we wszystkich badanych obszarach tożsamości charakteryzowały się wyższą średnią dla obliczonych wskaźników. Najwyższą średnią uzyskały wskaźniki obszarów zachowania i struktury, z kolei menedżerowie barów i restauracji największą uwagę skupiali na zarządzaniu zachowaniami i strukturą, zaś najniższe wartości uzyskano dla parametrów kultury oraz symboliki. Menedżerowie barów i restauracji różnili opiniami o zarządzaniu wszystkimi obszarami tożsamości przedsiębiorstwa, co wykazał test t-Studenta na przyjętym poziomie istotności statystycznej (dla $p < 0,01$); jedynie wskaźnik struktury organizacyjnej wykazywał różnice na poziomie dla $p < 0,05$. Symbolika organizacyjna była obszarem zarządzania przedsiębiorstwem, w którym występowały największe różnice między opiniami menedżerów barów i restauracji (tab. 8).

Tabela 8. Porównanie wartości średnich wskaźników obszarów tożsamości przedsiębiorstwa na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji.

Wyszczególnienie	Ogółem N=200	Bary N=81	Restauracje N=119	t ^a
Kultura	4,03	3,90	4,11	3,07**
Komunikacja	4,08	4,02	4,39	5,33**
Symbolika	4,00	3,68	4,12	7,79**
Zachowania	4,51	4,40	4,59	2,77**
Struktura	4,47	4,37	4,54	2,04*
Strategia	4,27	4,09	4,39	3,76**

Szczegółowy sposób obliczania wskaźnika w rozdziale V w tabeli 3

^a test różnic t-Studenta względem wskaźników obszarów tożsamości między grupami

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$;

Źródło: badania własne, 2012 (N=200).

Wraz ze wzrostem liczby pracowników, zwiększały się wskaźniki we wszystkich obszarach tożsamości przedsiębiorstwa. Liczba pracowników istotnie statystycznie różnicowała wskaźnik dla lokali gastronomicznych ogółem w obszarze zarządzania wszystkimi składowymi tożsamości organizacyjnej. Liczba pracowników istotnie statystycznie wpływała na wartość wskaźników zarządzania tożsamości barów w ponad połowie obszarów: kulturze, symbolice, strukturze oraz strategii przedsiębiorstwa, zaś w restauracjach liczba pracowników wpływała tylko na wartość wskaźnika w obszarze struktury. Bary i restauracje zatrudniające poniżej trzech osób różniły się istotnie statystycznie ze względu na wysokość wskaźnika dla obszaru symboliki przedsiębiorstwa. Ten element tożsamości wykazał istotne różnice między barami i restauracjami (na poziomie dla $p < 0,01$) zatrudniającymi od 4 do 8 oraz powyżej 9 pracowników. Ponadto bary i restauracje zatrudniające powyżej 3 pracowników różniły się istotnie statystycznie wartością wskaźnika dotyczącego komunikacji przedsiębiorstwa (tab. 9).

Ze względu na cenę dania głównego, występowały różnice wartości wskaźników w zarządzaniu takimi obszarami tożsamości jak: kultura, komunikacja, symbolika, zachowania oraz strategia przedsiębiorstwa, co potwierdzono w teście różnic Kruskala-Wallisa na poziomie $p < 0,01$. W przypadku restauracji różnice były istotne statystycznie dla wskaźników dotyczących zarządzania takimi elementami tożsamości jak: kultura, komunikacja, symbolika na poziomie $p < 0,05$, a w obszarze strategii były istotne statystycznie na poziomie $p < 0,01$. Opinie menedżerów barów i restauracji oferujących dania w cenie do 15 zł różniły się w odniesieniu do wskaźników tożsamości dla zarządzania komunikacją, symboliką oraz strukturą, zastosowany test U Manna-Whitneya wykazał istotność statystyczną na poziomie dla $p < 0,05$. Między podejściem menedżerów barów i restauracji oferujących dania w cenach 16-30 zł występowały różnice w odniesieniu do wysokości wskaźników tożsamości w obszarach komunikacji oraz symboliki (istotne statystycznie na poziomie dla $p < 0,01$) (tab. 10).

Tabela 9. Porównanie wartości średnich wskaźników obszarów tożsamości przedsiębiorstwa na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji ze względu na liczbę pracowników.

Wyszczególnienie	Ogółem N=200	Bary N=81	Restauracje N=119	Z (pop.) ^a
Kultura/ H^b	17,29**	6,04*	4,81	
Do 3 osób	3,79	3,78	3,80	0,46
4-8 osób	4,09	3,98	4,16	1,37
Od 9 osób	4,15	4,07	4,16	0,61
Komunikacja/ H^b	18,19**	4,38	4,10	
Do 3 osób	3,70	3,60	3,97	1,71
4-8 osób	4,14	3,96	4,26	2,37*
Od 9 osób	4,29	3,73	4,41	4,07**
Symbolika / H^b	28,58**	6,39*	4,60	
Do 3 osób	3,75	3,66	3,98	2,29*
4-8 osób	4,01	3,80	4,14	3,86**
Od 9 osób	4,17	3,98	4,22	2,68**
Zachowania/ H^b	12,21**	5,59	3,95	
Do 3 osób	4,27	4,22	4,39	1,41
4-8 osób	4,56	4,53	4,57	0,60
Od 9 osób	4,65	4,63	4,65	0,53
Struktura / H^b	7,38*	6,69*	1,66	
Do 3 osób	4,21	4,14	4,38	1,43
4-8 osób	4,52	4,56	4,50	-0,22
Od 9 osób	4,61	4,61	4,61	0,10
Strategia/ H^b	20,34**	6,98*	6,34*	
Do 3 osób	4,00	3,92	4,20	1,32
4-8 osób	4,26	4,17	4,32	0,85
Od 9 osób	4,50	4,47	4,50	-0,10

^a test różnic U Manna-Whitneya między grupami względem liczby pracowników

^b test różnic Kruskala-Wallisa względem liczby pracowników w grupach

p *<0,05, **<0,01;

Źródło: badania własne, 2012 (N=200).

Tabela 10. Porównanie wartości średnich wskaźników obszarów tożsamości przedsiębiorstwa na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji ze względu na cenę dania głównego.

Wyszczególnienie	Ogółem N=200	Bary N=81	Restauracje N=119	Z (pop.) ^a
Kultura/ H^b	14,06**	-	8,08*	
Do 15 zł	3,93	3,88	4,10	1,08
16-30 zł	4,00	3,94	4,02	1,33
31-50 zł	4,21	-	4,21	-
Od 51 zł	4,60	-	4,60	-
Komunikacja/ H^b	35,26**	-	9,64*	
Do 15 zł	3,75	3,66	4,08	2,01*
16-30 zł	4,13	3,95	4,21	2,60**
31-50 zł	4,48	-	4,48	-
Od 51 zł	4,58	-	4,58	-
Symbolika / H^b	34,24**	-	10,76*	
Do 15 zł	3,80	3,73	4,04	2,49*
16-30 zł	4,05	3,82	4,14	3,94**
31-50 zł	4,18	-	4,18	-
Od 51 zł	4,49	-	4,49	-
Zachowania/ H^b	13,32**	-	5,92	
Do 15 zł	4,39	4,33	4,61	1,73
16-30 zł	4,50	4,54	4,49	-0,14
31-50 zł	4,70	-	4,70	-
Od 51 zł	4,86	-	4,86	-
Struktura / H^b	3,30	-	5,49	
Do 15 zł	4,38	4,29	4,71	2,38*
16-30 zł	4,45	4,53	4,42	-0,45
31-50 zł	4,63	-	4,63	-
Od 51 zł	4,73	-	4,73	-
Strategia/ H^b	21,77**	-	15,99**	
Do 15 zł	4,06	4,06	4,08	-0,20
16-30 zł	4,31	4,16	4,38	1,14
31-50 zł	4,45	-	4,45	-
Od 51 zł	5,00	-	5,00	-

^a test różnic U Manna-Whitneya między grupami względem ceny dania głównego

^b test różnic Kruskala-Wallisa względem ceny dania głównego w grupach

p *<0,05, **<0,01;

Źródło: badania własne, 2012 (N=200).

Wysokość przychodów różnicowała wskaźniki tożsamości dla ogółu lokali gastronomicznych w obszarach symboliki, komunikacji oraz strategii przedsiębiorstwa. Wykorzystany test Kruskala-Wallisa potwierdził, że różnice te były istotne statystycznie na przyjętym poziomie ufności. W przypadku barów, różnice wartości wskaźników występowały tylko w podejściu do symboliki, zaś dla restauracji odnosiły się wyłącznie do struktury. Ze względu na wysokość przychodów w stosunku do roku poprzedniego, bary

i restauracje posiadały różne wartości wskaźnika tożsamości dla zarządzania komunikacją oraz symboliką przedsiębiorstwa; wykazał to test U Manna-Whitneya. Największe różnice stwierdzono w odniesieniu do barów i restauracji o przychodach mniejszych w porównaniu do roku poprzedniego (tab. 11).

Tabela 11. Porównanie wartości średnich wskaźników obszarów tożsamości przedsiębiorstwa na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji ze względu na przychody.

Wyszczególnienie	Ogółem N=200	Bary N=81	Restauracje N=119	Z (pop.) ^a
Kultura/ H^b	2,68	3,01	0,37	
Większe	4,05	3,87	4,12	1,61
Na podobnym poziomie	4,07	4,02	4,10	0,66
Mniejsze	3,98	3,84	4,13	2,40*
Komunikacja/ H^b	7,67*	2,55	2,09	
Większe	4,26	3,77	4,43	3,17**
Na podobnym poziomie	4,14	3,94	4,26	2,58**
Mniejsze	3,92	3,64	4,22	3,61**
Symbolika / H^b	10,77**	6,66*	2,31	
Większe	4,05	3,66	4,19	3,56**
Na podobnym poziomie	4,09	3,94	4,18	2,55*
Mniejsze	3,89	3,69	4,11	4,83**
Zachowania/ H^b	0,48	2,19	3,21	
Większe	4,53	4,42	4,57	0,93
Na podobnym poziomie	4,53	4,54	4,52	0,54
Mniejsze	4,49	4,31	4,67	3,06**
Struktura / H^b	1,93	0,54	6,28*	
Większe	4,47	4,31	4,53	1,15
Na podobnym poziomie	4,42	4,44	4,41	0,10
Mniejsze	4,50	4,35	4,66	2,46*
Strategia/ H^b	7,65*	4,44	2,91	
Większe	4,42	4,25	4,48	1,22
Na podobnym poziomie	4,31	4,25	4,34	0,17
Mniejsze	4,15	3,96	4,36	2,94**

^a test różnic U Manna-Whitneya między grupami względem przychodów

^b test różnic Kruskala-Wallisa względem przychodów w grupach

p *<0,05, **<0,01;

Źródło: badania własne, 2012 (N=200).

Między wszystkimi składowymi tożsamości przedsiębiorstwa występowały istotne statystycznie różnice (na poziomie dla $p < 0,01$) (tab. 12).

Tabela 12. Korelacje wskaźników obszarów tożsamości przedsiębiorstwa dla lokali gastronomicznych ogółem na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji.

	Kultura	Komunikacja	Symbolika	Zachowania	Struktura	Strategia
Kultura	1,00	0,42**	0,57**	0,60**	0,52**	0,45**
Komunikacja	0,42**	1,00	0,60**	0,45**	0,31**	0,39**
Symbolika	0,57**	0,60**	1,00	0,50**	0,35**	0,59**
Zachowania	0,60**	0,45**	0,50**	1,00	0,81**	0,42**
Struktura	0,52**	0,31**	0,35**	0,81**	1,00	0,33**
Strategia	0,45**	0,39**	0,59**	0,42**	0,33**	1,00

^ap* < 0,05, **p < 0,01;

	Słaba zależność współczynnik korelacji od 0,3 do 0,7
	Silna zależność współczynnik korelacji powyżej 0,7

Źródło: badania własne, 2012 (N=200).

7.1.2. Różnice w zarządzaniu kulturą między barami i restauracjami na podstawie opinii menedżerów

Menedżerowie lokali ogółem oraz z podziałem na bary i restauracje, w ponad 80% zgadzali się ze stwierdzeniami z obszaru kultury przedsiębiorstwa dotyczącymi standardów przygotowywania potraw i napojów, podziału obowiązków, wysokiej jakości surowców oraz roli personelu pierwszego kontaktu dla wizerunku lokalu (stwierdzenia 1.5, 1.8, 2.1, 2.5). Tylko niewiele ponad 30% menedżerów lokali zgodziło się ze stwierdzeniem 1.16 dotyczącym otwartej kuchni i transparentności; jedynie w tym obszarze kultury odpowiedzi menedżerów barów uzyskiwały wyższą średnią. Opinie menedżerów barów i restauracji różniły się w przypadku 4 z 6 elementów kultury lokalu gastronomicznego dotyczących: standardów przygotowania potraw i napojów, jakości wykorzystywanych surowców, podziału obowiązków oraz poczucia odpowiedzialności za tworzenie wizerunku pracowników (stwierdzenia 1.5, 1.8, 2.1, 2.6). Wykorzystany test U Manna-Whitneya potwierdził, że różnice te były istotne statystycznie na przyjętym poziomie ufności (tab. 13).

Tabela 13. Porównanie składowych wskaźnika obszaru kultury przedsiębiorstwa mierzonych na 5-stopniowej skali Likerta na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji.

Wyszczególnienie	Ogółem N=200	Bary N=81	Restauracje N=119	Z (pop.) ^a
1.5. Posiadamy określone standardy przygotowania potraw i napojów				
średnia	4,69	4,42	4,87	5,16**
nie zgadzam się (1+2)	1%	2%	-	
zgadzam się (4+5)	96%	90%	99%	
1.8. Jest dla nas ważne oferowanie potraw i napojów przygotowanych ze świeżych i wysokiej jakości surowców				
średnia	4,75	4,58	4,86	2,87**
nie zgadzam się (1+2)	2%	4%	-	
zgadzam się (4+5)	96%	93%	98%	
1.16. W naszym lokalu klienci mają możliwość obserwować sposób przygotowania potraw (otwarta kuchnia)				
średnia	2,44	2,49	2,4	-0,67
nie zgadzam się (1+2)	62%	62%	62%	
zgadzam się (4+5)	33%	35%	31%	
2.1. Posiadamy ściśle określony podział obowiązków i kompetencji wśród personelu				
średnia	4,31	4,16	4,41	2,30*
nie zgadzam się (1+2)	7%	7%	6%	
zgadzam się (4+5)	85%	80%	88%	
2.5. Personel pierwszego kontaktu czuje się odpowiedzialny za kształtowanie wizerunku firmy				
średnia	4,55	4,54	4,55	0,43
nie zgadzam się (1+2)	2%	-	3%	
zgadzam się (4+5)	95%	93%	96%	
2.6. Personel ma możliwość uczestnictwa w szkolenia tematycznych organizowanych poza firmą				
średnia	3,44	3,20	3,60	2,12*
nie zgadzam się (1+2)	29%	36%	24%	
zgadzam się (4+5)	59%	51%	64%	

^a test różnic U Manna-Whitneya między grupami p < 0,05, ** < 0,01;

Źródło: badania własne, 2012 (N=200).

Ze względu na liczbę pracowników odnotowano istotne statycznie różnice w opiniach menedżerów lokali ogółem, dotyczyły 4 z 6 składowych wskaźnika kultury: standardów przygotowania potraw i napojów (stwierdzenie 1.5), świeżości i jakości surowców (1.8), podziału obowiązków i kompetencji (2.1) oraz możliwości uczestnictwa w szkoleniach poza firmą (2.6). W przypadku barów, odpowiedzi menedżerów były różne w zależności od liczby pracowników w stwierdzeniach dotyczących świeżości i jakości surowca (1.8, $p < 0,01$) oraz możliwości uczestnictwa w szkoleniach poza firmą (1.8, $p < 0,05$). Odpowiedzi menedżerów restauracji w zależności od liczby zatrudnionych osób różniły się w zakresie możliwości uczestnictwa w szkoleniach poza firmą (2.6). Między odpowiedziami menedżerów barów

i restauracji zatrudniających do 3 osób występowały różnice stwierdzeń dotyczących standardów przygotowania potraw i napojów (1.5), świeżości i jakości surowców (1.8), a także możliwości obserwowania sposobu przygotowania potraw przez klientów (otwarta kuchnia) (1.16). Odpowiedzi menedżerów barów uzyskały wyższą średnią w stwierdzeniu dotyczącym obserwowania sposobu przygotowania potraw (otwarta kuchnia) przy uwzględnieniu liczby pracowników. Odpowiedzi menedżerów barów i restauracji zatrudniających od 4 do 8 osób różniły się istotnie statystycznie w stwierdzeniach dotyczących standardów przygotowania potraw i napojów (1.5) oraz możliwości obserwowania sposobu przygotowania potraw przez klientów (otwarta kuchnia) (1.16). Odpowiedzi menedżerów barów i restauracji zatrudniających powyżej 9 osób różniły się w stwierdzeniu dotyczącym uczestnictwa personelu w szkoleniach poza firmą (2.6) (tab. 14).

Odpowiedzi menedżerów lokali ogółem ze względu na ceny oferowanych dań różniły się w stwierdzeniach dotyczących standardów przygotowania potraw i napojów oraz możliwości uczestnictwa w szkoleniach tematycznych, organizowanych poza firmą dla personelu (1.5, 2.6). Wykorzystany test Kruskala-Wallisa potwierdził, że różnice te były istotne statystycznie na przyjętym poziomie ufności. Wraz ze wzrostem cen dań oferowanych przez restaurację, menedżerowie w większym stopniu zgadzali się z kwestiami dotyczącymi możliwości uczestnictwa w szkoleniach tematycznych organizowanych poza firmą dla personelu (2.6). Jedynie w grupie menedżerów barów i restauracji lokali oferujących potrawy do 15 zł odnotowano istotne statystycznie różnice w podejściu do zagadnień dotyczących standardów przygotowania potraw i napojów oraz oferowania potraw i napojów przygotowanych ze świeżych i wysokiej jakości surowców. Odpowiedzi respondentów porównano za pomocą testu różnic U Manna-Whitneya (1.5, 1.8) (tab. 15).

Tabela 14. Porównanie składowych wskaźnika obszaru kultury przedsiębiorstwa mierzonych na 5-stopniowej skali Likerta na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji ze względu na liczbę pracowników.

Wyszczególnienie	Ogółem N=200	Bary N=81	Restauracje N=119	Z (pop.) ^a
1.5. Posiadamy określone standardy przygotowania potraw i napojów (tab.)				
H^b	11,77**	4,10	0,68	
Do 3 osób	4,45	4,26	4,93	3,17**
4-8 osób	4,71	4,52	4,83	2,15*
Od 9 osób	4,84	4,67	4,88	1,75
1.8. Jest dla nas ważne oferowanie potraw i napojów przygotowanych ze świeżych i wysokiej jakości surowców				
H^b	16,25**	10,64**	1,47	
Do 3 osób	4,42	4,26	4,80	2,04*
4-8 osób	4,82	4,84	4,81	-0,09
Od 9 osób	4,91	4,92	4,91	-0,05
1.16. W naszym lokalu klienci mają możliwość obserwować sposób przygotowania potraw (otwarta kuchnia)				
H^b	1,79	4,54	7,50	
Do 3 osób	2,53	2,82	1,80	-2,29*
4-8 osób	2,56	2,00	2,92	2,20*
Od 9 osób	2,24	2,75	2,13	-0,91
2.1. Posiadamy ściśle określony podział obowiązków i kompetencji wśród personelu				
H^b	9,76**	4,75	2,96	
Do 3 osób	3,98	3,89	4,20	1,19
4-8 osób	4,32	4,29	4,33	0,69
Od 9 osób	4,56	4,67	4,54	0,03
2.5. Personel pierwszego kontaktu czuje się odpowiedzialny za kształtowanie wizerunku firmy				
H^b	2,26	1,56	2,99	
Do 3 osób	4,40	4,53	4,07	-1,09
4-8 osób	4,57	4,48	4,63	0,96
Od 9 osób	4,65	4,75	4,63	-0,53
2.6. Personel ma możliwość uczestnictwa w szkolenia tematycznych organizowanych poza firmą				
H^b	9,37**	8,15*	4,98*	
Do 3 osób	2,94	2,92	3,00	0,17
4-8 osób	3,56	3,74	3,44	-0,70
Od 9 osób	3,68	2,67	3,89	2,69**

^a test różnic U Manna-Whitneya między grupami względem liczby pracowników

^b test różnic Kruskala-Wallisa względem liczby pracowników w grupach

p *<0,05, **<0,01;

Źródło: badania własne, 2012 (N=200).

Tabela 15. Porównanie składowych wskaźnika obszaru kultury przedsiębiorstwa mierzonych na 5-stopniowej skali Likerta na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji ze względu na cenę dania głównego.

Wyszczególnienie	Ogółem N=200	Bary N=81	Restauracje N=119	Z (pop.) ^a
1.5. Posiadamy określone standardy przygotowania potraw i napojów				
H ^b	19,38**	-	2,31	
Do 15 zł	4,46	4,35	4,87	2,57*
16-30 zł	4,74	4,56	4,82	1,77
31-50 zł	4,92		4,92	-
Od 51 zł	5,00		5,00	-
1.8. Jest dla nas ważne oferowanie potraw i napojów przygotowanych ze świeżych i wysokiej jakości surowców				
H ^b	4,65	-	7,40	
Do 15 zł	4,64	4,54	5,00	2,46*
16-30 zł	4,82	4,67	4,89	1,60
31-50 zł	4,73		4,74	-
Od 51 zł	5,00		5,00	-
1.16. W naszym lokalu klienci mają możliwość obserwować sposób przygotowania potraw (otwarta kuchnia)				
H ^b	3,89	-	1,42	
Do 15 zł	2,68	2,81	2,20	-1,50
16-30 zł	2,15	1,85	2,28	1,07
31-50 zł	2,66		2,66	-
Od 51 zł	2,60		2,60	-
2.1. Posiadamy ściśle określony podział obowiązków i kompetencji wśród personelu				
H ^b	9,34	-	5,31	
Do 15 zł	4,13	4,05	4,40	1,38
16-30 zł	4,31	4,37	4,27	0,03
31-50 zł	4,55		4,55	-
Od 51 zł	5,00		5,00	-
2.5. Personel pierwszego kontaktu czuje się odpowiedzialny za kształtowanie wizerunku firmy				
H ^b	5,86	-	8,61*	
Do 15 zł	4,51	4,44	4,73	1,48
16-30 zł	4,50	4,74	4,39	-2,16*
31-50 zł	4,68		4,68	-
Od 51 zł	5,00		5,00	-
2.6. Personel ma możliwość uczestnictwa w szkolenia tematycznych organizowanych poza firmą				
H ^b	11,70**	-	8,09*	
Do 15 zł	3,14	3,07	3,40	0,89
16-30 zł	3,47	3,44	3,48	0,27
31-50 zł	3,68		3,68	-
Od 51 zł	5,00		5,00	-

^a test różnic U Manna-Whitneya między grupami względem ceny dania głównego

^b test różnic Kruskala-Wallisa względem ceny dania głównego w grupach

p < 0,05, ** < 0,01;

Źródło: badania własne, 2012 (N=200).

Odpowiedzi menedżerów lokali ogółem były różne w zależności od wysokości przychodów w stwierdzeniu dotyczącym oferowania potraw i napojów przygotowanych ze świeżych i wysokiej jakości surowców (1.8). Wykorzystany test Kruskala-Wallisa potwierdził, że różnice te były istotne statystycznie na przyjętym poziomie ufności. Wraz z pogorszeniem się sytuacji finansowej lokalu w stosunku do roku poprzedniego, menedżerowie w mniejszym stopniu zgadzali się ze stwierdzeniami z obszaru kultury przedsiębiorstwa. Wysokość przychodów różnicowała istotnie statystycznie odpowiedzi menedżerów barów dotyczące standardów przygotowania potraw i napojów (1.5). Odpowiedzi menedżerów restauracji nie wykazywały istotnych statystycznie różnic w zakresie wskaźnika obszaru kultury ze względu na wysokość przychodów. Nie występowały istotne statystycznie różnice w teście Kruskala-Wallisa między odpowiedziami menedżerów barów i restauracji deklarującymi wyższe przychody w stosunku do roku poprzedniego. Różnice takie w tym samym teście występowały pomiędzy barami i restauracjami o przychodach podobnych w stosunku do roku poprzedniego, w obszarze możliwości uczestnictwa w szkoleniach pracowników poza firmą (2.6). Menedżerowie restauracji, które odnotowały spadek przychodów w stosunku do roku poprzedniego, istotnie statystycznie częściej niż menedżerowie barów zgadzali się ze stwierdzeniami dotyczącymi: standardów przygotowania potraw i napojów (1.5) oraz oferowania potraw i napojów przygotowanych ze świeżych i wysokiej jakości surowców (1.8) (tab. 16).

Tabela 16. Porównanie składowych wskaźnika obszaru kultury przedsiębiorstwa mierzonych na 5-stopniowej skali Likerta na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji ze względu na wysokość przychodów.

Wyszczególnienie	Ogółem N=200	Bary N=81	Restauracje N=119	Z (pop.) ^a
1.5. Posiadamy określone standardy przygotowania potraw i napojów				
H^b	5,80	6,78*	3,01	
Większe	4,84	4,69	4,89	1,65
Na podobnym poziomie	4,70	4,56	4,78	0,87
Mniejsze	4,58	4,26	4,93	4,93**
1.8. Jest dla nas ważne oferowanie potraw i napojów przygotowanych ze świeżych i wysokiej jakości surowców				
H^b	6,21*	3,91	3,36	
Większe	4,90	4,77	4,95	1,15
Na podobnym poziomie	4,80	4,80	4,80	0,04
Mniejsze	4,61	4,40	4,83	2,59**
1.16. W naszym lokalu klienci mają możliwość obserwować sposób przygotowania potraw (otwarta kuchnia)				
H^b	0,56	3,02	0,43	
Większe	2,28	2,00	2,38	0,33
Na podobnym poziomie	2,55	2,96	2,29	-1,58
Mniejsze	2,45	2,37	2,54	0,30
2.1. Posiadamy ściśle określony podział obowiązków i kompetencji wśród personelu				
H^b	0,67	0,13	0,40	
Większe	4,30	4,15	4,35	1,02
Na podobnym poziomie	4,24	4,04	4,37	1,25
Mniejsze	4,37	4,23	4,51	1,79
2.5. Personel pierwszego kontaktu czuje się odpowiedzialny za kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa				
H^b	3,14	2,60	2,39	
Większe	4,68	4,62	4,70	-0,01
Na podobnym poziomie	4,55	4,68	4,46	-1,06
Mniejsze	4,48	4,44	4,51	0,95
2.6. Personel ma możliwość uczestnictwa w szkolenia tematycznych organizowanych poza firmą				
H^b	1,66	0,75	2,65	
Większe	3,32	3,00	3,43	1,08
Na podobnym poziomie	3,59	3,08	3,90	1,99*
Mniejsze	3,38	3,33	3,44	0,55

^a test różnic U Manna-Whitneya między grupami względem przychodów

^b test różnic Kruskala-Wallisa względem przychodów w grupach

p *<0,05, **<0,01;

Źródło: badania własne, 2012 (N=200).

7.1.3. Różnice w zarządzaniu komunikacją między barami i restauracjami na podstawie opinii menedżerów

Menedżerowie barów i restauracji w ponad 90% zgadzali się ze stwierdzeniami dotyczącymi relacji z dostawcami, najemcą i innym kontrahentami, budowania pozytywnych relacji z kluczowymi klientami, wiedzy na temat oferowanych dań i potraw oraz odpowiedzialności za kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa przez personel (1.2, 1.4, 2.4, 2.5). Należy zauważyć, że odpowiedzi menedżerów barów i restauracji nie różniły się istotnie statystycznie w podejściu do stwierdzeń z obszaru komunikacji przedsiębiorstwa z otoczeniem (tab.17).

Istotne statystycznie różnice występowały w obszarze komunikacji marketingowej. Odpowiedzi menedżerów barów i restauracji różniły się w zakresie działań podejmowanych w ramach komunikacji marketingowej, przede wszystkim promocji sprzedaży, reklamy tradycyjnej oraz nowoczesnych technologii. Istotność statystyczną różnic potwierdzono w teście t-Studenta (na poziomie dla $p < 0,01$). Menedżerowie restauracji częściej niż menedżerowie barów deklarowali oferowanie bonów rabatowych oraz kart upominkowych, korzystanie z reklamy, a także prowadzenie strony internetowej oraz profilu na portalu społecznościowym. Istotne statystycznie różnice w tych obszarach wykazano za pomocą testu χ^2 (tab. 18).

Tabela 17. Porównanie składowych wskaźnika obszaru komunikacji przedsiębiorstwa mierzonych na 5-stopniowej skali Likerta na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji.

Wyszczególnienie	Ogółem N=200	Bary N=81	Restauracje N=119	Z (pop.) ^a
1.2. Staramy się utrzymywać dobre relacje z dostawcami, najemcą i innym kontrahentami				
średnia	4,76	4,70	4,79	0,42
nie zgadzam się (1+2)	1%	1%	-	
zgadzam się (4+5)	97%	95%	98%	
1.4. Przywiązujemy uwagę do budowania pozytywnych relacji z kluczowymi klientami				
średnia	4,76	4,64	4,84	1,69
nie zgadzam się (1+2)	2%	4%	-	
zgadzam się (4+5)	98%	94%	100%	
1.17. Zarówno wygląd frontu, wnętrza lokalu, menu, jak i personelu jest spójny i informuje o profilu naszego lokalu gastronomicznego				
Średnia	4,31	4,16	4,40	1,70
nie zgadzam się (1+2)	7%	10%	5%	
zgadzam się (4+5)	86%	84%	87%	
2.4. Personel pierwszego kontaktu (kelnerzy) posiada wiedzę na temat oferowanych dań i potraw				
średnia	4,62	4,56	4,66	1,21
nie zgadzam się (1+2)	3%	2%	3%	
zgadzam się (4+5)	94%	90%	96%	
2.5. Personel pierwszego kontaktu czuje się odpowiedzialny za kształtowanie wizerunku firmy				
średnia	4,55	4,54	4,55	0,43
nie zgadzam się (1+2)	2%	-	3%	
zgadzam się (4+5)	95%	93%	96%	

^a test różnic U Manna-Whitneya między grupami p *<0,05, **<0,01;

Źródło: badania własne, 2012 (N=200).

Tabela 18. Porównanie składowych wskaźnika obszaru komunikacji marketingowej przedsiębiorstwa na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji.

Wyszczególnienie	Ogółem N=200	Bary N=81	Restauracje N=119	t ^a
Komunikacja marketingowa – promocja sprzedaży				
średnia ^c	2,39	1,93	2,70	3,20**
Komunikacja marketingowa – reklama tradycyjna				
średnia ^c	3,83	3,09	4,33	4,22**
Komunikacja marketingowa – nowoczesne technologie				
średnia ^c	3,43	2,41	4,13	8,15**
% odpowiedzi na tak	Ogółem N=200	Bary N=81	Restauracje N=119	Chi ² b
Komunikacja marketingowa – promocja sprzedaży				
Promocje cenowe (happy hours, rabaty na wybrane dania itp.)	69%	64%	72%	1,47
Karty zniżkowe dla stałych klientów	42%	31%	49%	6,34*
Bony rabatowe	33%	21%	41%	8,88**
Komunikacja marketingowa – reklama tradycyjna				
Reklama (radiowa, w prasie, w Internecie, ulotki)	77%	62%	87%	16,52**
Komunikacja marketingowa – nowoczesne technologie				
Strony internetowa	75%	52%	91%	38,90**
Profilu na portalach społecznościach	55%	31%	71%	30,67**
Profilu na forach branżowych	41%	25%	51%	5,43

^a test różnic t-Studenta względem składowych tożsamości między grupami

^b test różnic Chi² Pearsona między grupami;

^c suma wybranych odpowiedzi z pytania 3 ze skali nominalnej przeliczona na 5

p *<0,05, **<0,01;

Źródło: badania własne, 2012 (N=200).

Wraz ze wzrostem liczby osób pracujących w lokalu gastronomicznym menedżerowie częściej zgadzali się ze stwierdzeniami dotyczącymi spójności otoczenia fizycznego w informowaniu o profilu lokalu gastronomicznego oraz wiedzy personelu na temat oferowanych dań i potraw (1.17, 2.4). Wykorzystany test Kruskala-Wallisa potwierdził, że różnice te były istotne statystycznie na przyjętym poziomie ufności. Analogiczna zależność dotyczyła odpowiedzi menedżerów restauracji na stwierdzenie 1.17 dotyczące spójności. W teście U Manna-Whitneya nie wykazano istotnych statystycznie różnic między odpowiedziami menedżerów barów i restauracji ze względu na liczbę zatrudnionych osób. W grupie lokali zatrudniających do 3 osób, menedżerowie barów częściej niż menedżerowie restauracji zgadzali się ze stwierdzeniami na temat spójności lokalu gastronomicznego, wiedzy personelu o ofercie lokalu oraz jego odpowiedzialności za kształtowanie wizerunku

przedsiębiorstwa (1.17, 2.4, 2.5). W grupie lokali zatrudniających od 4 do 8 pracowników, menedżerowie barów częściej deklarowali dobre relacje z kontrahentami (1.2), zaś w lokalach od powyżej 9 pracowników dotyczyło to także stwierdzenia na temat odpowiedzialności personelu za kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa (2.5) (tab. 19).

Tabela 19. Porównanie składowych wskaźnika obszaru komunikacji przedsiębiorstwa mierzonych na 5-stopniowej skali Likerta na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji ze względu na liczbę pracowników.

Wyszczególnienie	Ogółem N=200	Bary N=81	Restauracje N=119	Z (pop.) ^a
1.2. Staramy się utrzymywać dobre relacje z dostawcami, najemcą i innym kontrahentami				
H^b	2,03	1,63	1,61	
Do 3 osób	4,68	4,61	4,87	0,92
4-8 osób	4,68	4,74	4,65	-0,07
Od 9 osób	4,84	4,92	4,82	-0,79
1.4. Przywiązujemy uwagę do budowania pozytywnych relacji z kluczowymi klientami				
H^b	0,82	0,91	1,92	
Do 3 osób	4,68	4,58	4,93	1,73
4-8 osób	4,78	4,77	4,79	-0,08
Od 9 osób	4,79	4,50	4,86	1,09
1.17. Zarówno wygląd frontu, wnętrza lokalu, menu, jak i personelu jest spójny i informuje o profilu naszego lokalu gastronomicznego				
H^b	12,78**	1,05	11,76**	
Do 3 osób	3,96	4,00	3,87	-0,93
4-8 osób	4,27	4,23	4,29	0,65
Od 9 osób	4,62	4,50	4,64	0,98
2.4. Personel pierwszego kontaktu (kelnerzy) posiada wiedzę na temat oferowanych dań i potraw.				
H^b	9,68**	4,20	3,97	
Do 3 osób	4,26	4,37	4,00	-0,26
4-8 osób	4,76	4,71	4,79	-0,08
Od 9 osób	4,74	4,75	4,73	0,33
2.5. Personel pierwszego kontaktu czuje się odpowiedzialny za kształtowanie wizerunku firmy				
H^b	2,26	1,56	2,99	
Do 3 osób	4,40	4,53	4,07	-1,09
4-8 osób	4,57	4,48	4,63	0,96
Od 9 osób	4,65	4,75	4,63	-0,53

^a test różnic U Manna-Whitneya między grupami względem liczby pracowników

^b test różnic Kruskala-Wallisa względem liczby pracowników w grupach

p *<0,05, **<0,01;

Źródło: badania własne, 2012 (N=200).

W obszarze działań związanych z komunikacją marketingową, wraz ze wzrostem liczby pracowników, menedżerowie lokali częściej deklarowali podejmowanie działań z obszaru komunikacji marketingowej, dotyczących promocji sprzedaży i wykorzystania nowoczesnych

technologii. Wykorzystany test Kruskala-Wallisa potwierdził, że różnice te były istotne statystycznie na przyjętym poziomie ufności. Ponadto zaobserwowano różnicę między odpowiedziami menedżerów barów i restauracji zatrudniających do 3 osób w zakresie reklamy tradycyjnej i nowoczesnych technologii, menedżerowie restauracji korzystali częściej z tych form promocji. Analogiczna zależność dotyczyła także odpowiedzi menedżerów lokali zatrudniających 9 i więcej pracowników. Potwierdził to test U Manna-Whitneya dla poziomu istotności statystycznej $p < 0,05$. W przypadku lokali zatrudniających od 4 do 8 osób, różnice występowały jedynie w wykorzystaniu przez menedżerów nowoczesnych technologii w komunikacji marketingowej (tab. 20).

Tabela 20. Porównanie składowych wskaźnika obszaru komunikacji marketingowej przedsiębiorstwa na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji.

Wyszczególnienie	Ogółem N=200	Bary N=81	Restauracje N=119	Z (pop.) ^a
Komunikacja marketingowa – promocja sprzedaży				
H^b	9,92**	1,43	3,97	
Do 3 osób	1,76	1,71	1,89	0,35
4-8 osób	2,66	2,26	2,92	1,54
Od 9 osób	2,57	1,81	2,74	1,64
Komunikacja marketingowa – reklama tradycyjna				
H^b	4,67	2,03	0,78	
Do 3 osób	3,30	2,89	4,33	1,96*
4-8 osób	3,92	3,55	4,27	1,29
Od 9 osób	4,12	2,50	4,46	3,20**
Komunikacja marketingowa – nowoczesne technologie				
H^b	18,44**	4,55	3,52	
Do 3 osób	2,58	2,11	3,78	2,81**
4-8 osób	2,50	2,90	3,89	3,00**
Od 9 osób	4,02	2,08	4,34	4,85**

^a test różnic U Manna-Whitneya między grupami względem liczby pracowników

^b test różnic Kruskala-Wallisa względem liczby pracowników w grupach

p * $<0,05$, ** $<0,01$;

Źródło: badania własne, 2012 (N=200).

Badania wykazały, że im ceny dania głównego są wyższe, tym częściej menedżerowie zgadzali się ze stwierdzeniem, że spójny wygląd frontu, wnętrza lokalu, menu i personelu informuje o profilu lokalu gastronomicznego (1.17). Wykorzystany test Kruskala-Wallisa potwierdził, że różnice te były istotne statystycznie na przyjętym poziomie ufności. Ta sama zależność dotyczyła odpowiedzi menedżerów restauracji w stwierdzeniach 1.17 i 2.5 w zakresie odpowiedzialności personelu za kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa. Ponadto w teście różnic U Manna-Whitneya wykazano, że menedżerowie barów, w których

cena dania głównego wahała się w przedziale 16-30 zł, statystycznie częściej niż menedżerowie restauracji, zgadzali się ze stwierdzeniem 2.5, dotyczącym roli personelu w kształtowaniu wizerunku lokalu (tab. 21).

Tabela 21. Porównanie składowych wskaźnika obszaru komunikacji przedsiębiorstwa mierzonych na 5-stopniowej skali Likerta na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji ze względu na cenę dania głównego.

Wyszczególnienie	Ogółem N=200	Bary N=81	Restauracje N=119	Z (pop.) ^a
1.2. Staramy się utrzymywać dobre relacje z dostawcami, najemcą i innym kontrahentami				
H^b	2,67	-	2,52	
Do 15 zł	4,65	4,67	4,60	0,37
16-30 zł	4,74	4,78	4,72	-0,87
31-50 zł	4,84	-	4,84	-
Od 51 zł	5,00	-	5,00	-
1.4. Przywiązujemy uwagę do budowania pozytywnych relacji z kluczowymi klientami				
H^b	3,97	-	1,13	
Do 15 zł	4,64	4,59	4,80	0,67
16-30 zł	4,81	4,74	4,84	0,37
31-50 zł	4,84	-	4,84	-
Od 51 zł	5,00	-	5,00	-
1.17. Zarówno wygląd frontu, wnętrza lokalu, menu, jak i personelu jest spójny i informuje o profilu naszego lokalu gastronomicznego				
H^b	13,52**	-	9,94*	
Do 15 zł	4,00	4,04	3,87	-0,69
16-30 zł	4,40	4,41	4,39	-0,05
31-50 zł	4,55	-	4,55	-
Od 51 zł	5,00	-	5,00	-
2.4. Personel pierwszego kontaktu (kelnerzy) posiada wiedzę na temat oferowanych dań i potraw.				
H^b	7,56	-	4,37	
Do 15 zł	4,45	4,50	4,27	-0,02
16-30 zł	4,64	4,67	4,62	-0,67
31-50 zł	4,84	-	4,84	-
Od 51 zł	5,00	-	5,00	-
2.5. Personel pierwszego kontaktu czuje się odpowiedzialny za kształtowanie wizerunku firmy				
H^b	5,86	-	8,61*	
Do 15 zł	4,51	4,44	4,73	1,48
16-30 zł	4,50	4,74	4,39	-2,16*
31-50 zł	4,68	-	4,68	-
Od 51 zł	5,00	-	5,00	-

^a test różnic U Manna-Whitneya między grupami względem ceny dania głównego

^b test różnic Kruskala-Wallisa względem ceny dania głównego w grupach

p *<0,05, **<0,01;

Źródło: badania własne, 2012 (N=200).

Przeprowadzone badania wykazały zależność między ceną dania głównego, a stosowaniem przez menedżerów reklamy tradycyjnej oraz nowoczesnych technologii w komunikacji marketingowej. Wykorzystany test Kruskala-Wallisa potwierdził, że różnice te były istotne statystycznie na przyjętym poziomie ufności. Wraz ze wzrostem cen potraw, menedżerowie restauracji istotnie statystycznie częściej deklarowali wykorzystywanie nowoczesnych technologii w komunikacji marketingowej. W teście U Manna-Whitneya wykazano, że menedżerowie restauracji oferujących dania główne poniżej 15 zł istotnie statystycznie częściej niż menedżerowie barów stosowali reklamę tradycyjną i nowoczesne technologie, zaś w grupie lokali o cenach potraw od 16 do 31 zł zależność ta dotyczyła promocji sprzedaży i nowoczesnych technologii (tab. 22).

Tabela 22 Porównanie składowych wskaźnika obszaru komunikacji marketingowej przedsiębiorstwa na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji ze względu na cenę dania głównego.

Wyszczególnienie	Ogółem N=200	Bary N=81	Restauracje N=119	Z (pop.) ^a
Komunikacja marketingowa – promocja sprzedaży				
H^b	6,00	-	3,07	
Do 15 zł	2,10	2,01	2,44	0,93
16-30 zł	2,44	1,79	2,73	2,39*
31-50 zł	2,89	-	2,89	-
Od 51 zł	1,67	-	1,67	-
Komunikacja marketingowa – reklama tradycyjna				
H^b	14,74**	-	6,74	
Do 15 zł	3,19	2,78	4,67	2,66**
16-30 zł	3,86	3,70	3,93	0,47
31-50 zł	3,74	-	3,74	-
Od 51 zł	5,00	-	5,00	-
Komunikacja marketingowa – nowoczesne technologie				
H^b	45,04**	-	13,45**	
Do 15 zł	2,44	2,22	3,22	1,96*
16-30 zł	3,67	2,78	4,07	3,87**
31-50 zł	4,47	-	4,47	-
Od 51 zł	5,00	-	5,00	-

^a test różnic U Manna-Whitneya między grupami względem ceny dania głównego

^b test różnic Kruskala-Wallisa względem ceny dania głównego w grupach

p *<0,05, **<0,01;

Źródło: badania własne, 2012 (N=200).

Wysokość przychodów osiągniętych w 2012 roku, w porównaniu do roku poprzedniego, różnicowała odpowiedzi menedżerów lokali gastronomicznych na pytanie o budowanie pozytywnych relacji z kluczowymi klientami (1.4). Potwierdzono istotność statystyczną różnic w teście Kruskala-Wallisa. Analogiczną zależność wykazano

w przypadku odpowiedzi menedżerów barów dotyczących spójności wyglądu frontu, wnętrza lokalu, menu i personelu w informowaniu o profilu lokalu gastronomicznego (1.17). Wyniki testu U Manna-Whitneya nie wykazały istotnych statystycznie różnic między odpowiedziami menedżerów barów i restauracji ze względu na wysokość przychodów (tab. 23).

Tabela 23. Porównanie składowych wskaźnika obszaru komunikacji przedsiębiorstwa mierzonych na 5-stopniowej skali Likerta na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji ze względu na wysokość przychodów.

Wyszczególnienie	Ogółem N=200	Bary N=81	Restauracje N=119	Z (pop.) ^a
1.2. Staramy się utrzymywać dobre relacje z dostawcami, najemcą i innym kontrahentami				
H^b	1,13	4,41	0,48	
Większe	4,68	4,62	4,70	0,68
Na podobnym poziomie	4,80	4,92	4,73	-1,49
Mniejsze	4,71	4,60	4,83	1,30
1.4. Przywiązujemy uwagę do budowania pozytywnych relacji z kluczowymi klientami				
H^b	6,65*	5,59	0,81	
Większe	4,80	4,69	4,84	0,63
Na podobnym poziomie	4,86	4,84	4,88	-0,46
Mniejsze	4,65	4,51	4,80	1,69
1.17. Zarówno wygląd frontu, wnętrza lokalu, menu, jak i personelu jest spójny i informuje o profilu naszego lokalu gastronomicznego				
H^b	0,75	7,07*	1,07	
Większe	4,18	3,46	4,43	2,49
Na podobnym poziomie	4,39	4,48	4,34	-0,80
Mniejsze	4,31	4,19	4,44	1,69
2.4. Personel pierwszego kontaktu (kelnerzy) posiada wiedzę na temat oferowanych dań i potraw.				
H^b	2,99	3,85	1,38	
Większe	4,78	4,69	4,81	1,03
Na podobnym poziomie	4,67	4,80	4,59	-0,99
Mniejsze	4,49	4,37	4,61	1,39
2.5. Personel pierwszego kontaktu czuje się odpowiedzialny za kształtowanie wizerunku firmy				
H^b	3,14	2,60	2,39	
Większe	4,68	4,62	4,70	-0,01
Na podobnym poziomie	4,55	4,68	4,46	-1,06
Mniejsze	4,48	4,44	4,51	0,95

^a test różnic U Manna-Whitneya między grupami względem przychodów

^b test różnic Kruskala-Wallisa względem przychodów w grupach

p < 0,05, ** < 0,01;

Źródło: badania własne, 2012 (N=200).

Ze względu na wysokość przychodów w 2012 roku w porównaniu z 2011 rokiem zaobserwowano istotne statystyczne różnice w wykorzystywaniu przez menedżerów nowoczesnych technologii w komunikacji marketingowej. Z wyników testu U Manna-

Whitneya wynikało, że menedżerowie restauracji istotnie statystycznie częściej niż menedżerowie barów w tej samej sytuacji finansowej wykorzystywali reklamę tradycyjną. Między odpowiedziami menedżerów barów i restauracji występowały różnice dotyczące stwierdzenia na temat wykorzystywania nowoczesnych technologii w komunikacji marketingowej istotne statystycznie na poziomie dla $p < 0,01$ (tab. 24).

Tabela 24. Porównanie składowych wskaźnika obszaru komunikacji marketingowej przedsiębiorstwa na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji ze względu na wysokość przychodów.

Wyszczególnienie	Ogółem N=200	Bary N=81	Restauracje N=119	Z (pop.) ^a
Komunikacja marketingowa – promocja sprzedaży				
H^b	2,87	0,36	1,36	
Większe	2,60	1,79	2,88	1,84
Na podobnym poziomie	2,53	2,13	2,76	1,33
Mniejsze	2,16	1,86	2,48	1,93
Komunikacja marketingowa – reklama tradycyjna				
H^b	3,38	0,37	1,41	
Większe	4,30	3,46	4,59	1,97*
Na podobnym poziomie	3,71	3,00	4,15	2,04*
Mniejsze	3,63	3,02	4,27	2,54*
Komunikacja marketingowa – nowoczesne technologie				
H^b	15,42**	2,48	5,87	
Większe	4,07	2,82	4,50	3,15**
Na podobnym poziomie	3,59	2,67	4,15	3,94**
Mniejsze	2,94	1,31	3,78	4,24**

^a test różnic U Manna-Whitneya między grupami względem przychodów

^b test różnic Kruskala-Wallisa względem przychodów w grupach

p * $<0,05$, ** $<0,01$;

Źródło: badania własne, 2012 (N=200).

7.1.4. Różnice w zarządzaniu symboliką między barami i restauracjami na podstawie opinii menedżerów

Odpowiedzi menedżerów barów i restauracji różniły się w stosunku do wszystkich stwierdzeń obszaru symboliki w kontekście otoczenia fizycznego lokalu. Wykorzystany test U Manna-Whitneya potwierdził, że różnice te były istotne statystycznie na poziomie dla $p < 0,01$. Największe różnice (istotne statystycznie na poziomie dla $p < 0,01$) dotyczyły odpowiedzi menedżerów na temat wykorzystywania w lokalu dodatkowych elementów dekoracyjnych; z tym stwierdzeniem zgodziło się ponad 90% menedżerów restauracji i tylko 70% menedżerów barów. Wszyscy menedżerowie restauracji zgodzili się ze stwierdzeniem na temat estetyki potraw (1.6), wielu zgadzało się w kwestii estetyki i funkcjonalności lokalu gastronomicznego (1.10) oraz funkcjonalności i estetyki wyposażenia (1.11). Menedżerowie

barów i restauracji w mniejszym stopniu zgadzali się ze stwierdzeniem dotyczącym ubioru personelu; prawie ¼ menedżerów barów nie zgadzała się z tą kwestią (2.3) (tab. 25).

Tabela 25. Porównanie składowych wskaźnika obszaru symboliki przedsiębiorstwa – otoczenie fizyczne mierzonych na 5-stopniowej skali Likerta na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji.

Wyszczególnienie	Ogółem N=200	Bary N=81	Restauracje N=119	Z (pop.) ^a
1.6. Przywiązujemy uwagę do estetyki podawania potraw i napojów				
średnia	4,80	4,64	4,91	3,94**
nie zgadzam się (1+2)	1%	1%	-	
zgadzam się (4+5)	98%	95%	99%	
1.10. Nasz lokal gastronomiczny posiada estetyczny, funkcjonalny i schludny wygląd				
średnia	4,65	4,48	4,76	3,65**
nie zgadzam się (1+2)	1%	1%	-	
zgadzam się (4+5)	97%	96%	97%	
1.11. Wyposażenie lokalu (meble w sali konsumpcyjnej, wyposażenie kuchenne) jest funkcjonalne i estetyczne				
średnia	4,57	4,36	4,71	4,55**
nie zgadzam się (1+2)	1%	-	1%	
zgadzam się (4+5)	95%	93%	97%	
1.12. Wyposażenie kuchenne jest nowoczesne i zróżnicowane pozwalające na realizację różnorodnej oferty kulinarnej				
średnia	4,14	3,79	4,38	3,71**
nie zgadzam się (1+2)	7%	16%	1%	
zgadzam się (4+5)	82%	70%	89%	
1.13. Dbamy o wystrój lokalu przez dodatkowe elementy dekoracyjne takie jak świeże kwiaty, materiałowe obrusy, estetyczna zastawa itp.				
średnia	4,31	3,85	4,61	4,92**
nie zgadzam się (1+2)	9%	17%	3%	
zgadzam się (4+5)	84%	70%	92%	
1.14. Przywiązujemy uwagę do panującej w lokalu atmosfery przez odpowiedni dobór oświetlenia				
średnia	4,48	4,22	4,66	4,40**
nie zgadzam się (1+2)	1%	1%	1%	
zgadzam się (4+5)	89%	83%	93%	
1.15. Przywiązujemy uwagę do panującej w lokalu atmosfery przez odpowiedni dobór muzyki				
średnia	4,1	3,59	4,45	4,09**
nie zgadzam się (1+2)	1%	1%	1%	
zgadzam się (4+5)	89%	83%	93%	
2.3. Personel pierwszego kontaktu (kelnerzy) posiada stosowny ubiór, uniformy.				
średnia	4,08	3,73	4,32	3,38**
nie zgadzam się (1+2)	15%	22%	10%	
zgadzam się (4+5)	76%	63%	84%	

^a test różnic U Manna-Whitneya między grupami p *<0,05, **<0,01;

Źródło: badania własne, 2012 (N=200).

W obszarze związanym ze spójnością symboliki nie występowały istotne statystycznie różnice między odpowiedziami menedżerów barów i restauracji. Zgadzali się oni w ponad 85% ze stwierdzeniem dotyczącym roli spójnego wyglądu frontu, wnętrza lokalu, menu i personelu w informowaniu o profilu lokalu (1.17) oraz w ponad 90% na temat roli personelu w kształtowaniu wizerunku (2.5) (tab. 26).

Tabela 26. Porównanie składowych wskaźnika obszaru symboliki przedsiębiorstwa – spójność mierzonych na 5-stopniowej skali Likerta na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji.

Wyszczególnienie	Ogółem N=200	Bary N=81	Restauracje N=119	Z (pop.) ^a
1.17. Zarówno wygląd frontu, wnętrza lokalu, menu, jak i personelu jest spójny i informuje o profilu naszego lokalu gastronomicznego				
średnia	4,31	4,16	4,40	1,70
nie zgadzam się (1+2)	7%	10%	5%	
zdecydowanie się zgadzam (4+5)	86%	84%	87%	
2.5. Personel pierwszego kontaktu czuje się odpowiedzialny za kształtowanie wizerunku firmy				
średnia	4,55	4,54	4,55	0,43
nie zgadzam się (1+2)	2%	-	3%	
zgadzam się (4+5)	95%	93%	96%	

^a test różnic U Manna-Whitneya między grupami p *<0,05, **<0,01;

Źródło: badania własne, 2012 (N=200).

Ze względu na liczbę pracowników istniały różnice w odpowiedziach menedżerów lokali gastronomicznych ogółem na temat: estetyki potraw i napojów (1.6), wyposażenia kuchennego (1.12), dodatkowych elementów dekoracyjnych (1.13) oraz ubioru personelu pierwszego kontaktu (2.3). Wykorzystany test Kruskala-Wallisa potwierdził, że różnice te były istotne statystycznie na przyjętym poziomie ufności. W przypadku menedżerów restauracji różnice wykazano tylko w stosunku do stwierdzenia 2.3 dotyczącego uniformów. Liczba osób zatrudnionych nie różnicowała odpowiedzi menedżerów barów w obszarze otoczenia fizycznego. Menedżerowie restauracji zatrudniających do 3 osób częściej niż menedżerowie barów o tej samej liczbie pracowników zgadzali się ze stwierdzeniami dotyczącymi estetyki potraw i napojów (1.16), ogólnego wyglądu lokalu gastronomicznego (1.10), dbałości o elementy dekoracyjne (1.13) oraz roli oświetlenia i doboru muzyki w kształtowaniu atmosfery (1.14, 1.15) (wyniki istotne statystycznie w teście U Manna-Whitneya). Menedżerowie restauracji zatrudniających od 4 do 8 osób istotnie statystycznie częściej zgadzali się ze stwierdzeniami dotyczącymi: funkcjonalności i estetyki wyposażenia lokalu (1.11), nowoczesności i funkcjonalności wyposażenia kuchennego (1.12), elementów

dekoracyjnych (1.13) oraz dbania o atmosferę przez dobór odpowiedniego oświetlenia i muzyki (1.14, 1.15). Między odpowiedziami menedżerów barów i restauracji zatrudniających 9 i więcej osób istniały istotne statystycznie różnice w stwierdzeniach na temat funkcjonalności i estetyki wyposażenia lokalu (1.11.) (tab. 27).

Ze względu na liczbę pracowników występowały różnice w odpowiedziach menedżerów lokali ogółem i restauracji w stwierdzeniu na temat informacyjnej roli spójności otoczenia fizycznego (1.17). Wykorzystany test Kruskala-Wallisa potwierdził, że różnice te były istotne statystycznie na poziomie dla $p < 0,01$. Wyniki testu U Manna-Whitneya nie wskazywały istotnie statycznych różnic między odpowiedziami menedżerów barów i restauracji o tej samej liczbie pracowników w obszarze spójności symboliki (tab.28).

Tabela 27. Porównanie składowych wskaźnika obszaru symboliki przedsiębiorstwa – otoczenie fizyczne mierzonych na 5-stopniowej skali Likerta na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji ze względu na liczbę pracowników.

Wyszczególnienie	Ogółem N=200	Bary N=81	Restauracje N=119	Z (pop.) ^a
1.6. Przywiązujemy uwagę do estetyki podawania potraw i napojów				
H^b	8,19*	2,38	0,39	
Do 3 osób	4,64	4,53	4,93	2,18*
4-8 osób	4,82	4,71	4,90	1,82
Od 9 osób	4,90	4,83	4,91	1,00
1.10. Nasz lokal gastronomiczny posiada estetyczny, funkcjonalny i schludny wygląd				
H^b	4,08	2,99	2,41	
Do 3 osób	4,51	4,34	4,93	3,17**
4-8 osób	4,66	4,58	4,71	1,39
Od 9 osób	4,74	4,67	4,75	0,67
1.11. Wyposażenie lokalu (meble w sali konsumpcyjnej, wyposażenie kuchenne) jest funkcjonalne i estetyczne				
H^b	5,50	0,02	2,93	
Do 3 osób	4,38	4,34	4,47	0,83
4-8 osób	4,63	4,39	4,79	3,70**
Od 9 osób	4,65	4,33	4,71	2,22*
1.12. Wyposażenie kuchenne jest nowoczesne i zróżnicowane pozwalające na realizację różnorodnej oferty kulinarnej				
H^b	6,75*	0,87	1,45	
Do 3 osób	3,79	3,61	4,27	1,20
4-8 osób	4,16	3,87	4,35	2,41*
Od 9 osób	4,38	4,17	4,43	1,54
1.13. Dbamy o wystrój lokalu przez dodatkowe elementy dekoracyjne takie jak świeże kwiaty, materiałowe obrusy, estetyczna zastawa itp.				
H^b	6,88*	2,28	1,23	
Do 3 osób	3,92	3,63	4,67	2,99**
4-8 osób	4,37	4,00	4,60	2,56*
Od 9 osób	4,49	4,17	4,55	1,47
1.14. Przywiązujemy uwagę do panującej w lokalu atmosfery przez odpowiedni dobór oświetlenia				
H^b	2,64	0,90	0,59	
Do 3 osób	4,36	4,18	4,80	2,34*
4-8 osób	4,46	4,19	4,63	2,23**
Od 9 osób	4,60	4,42	4,64	1,32
1.15. Przywiązujemy uwagę do panującej w lokalu atmosfery przez odpowiedni dobór muzyki				
H^b	3,88	0,21	0,04	
Do 3 osób	2,53	3,47	4,47	2,07*
4-8 osób	2,56	3,77	4,42	2,39*
Od 9 osób	2,24	3,50	4,46	1,48
2.3. Personel pierwszego kontaktu (kelnerzy) posiada stosowny ubiór, uniformy.				
H^b	22,30**	3,38	7,50*	
Do 3 osób	3,51	3,61	3,27	-0,49
4-8 osób	4,01	3,61	4,27	1,74
Od 9 osób	4,60	4,42	4,64	1,18

^a test różnic U Manna-Whitneya między grupami względem liczby pracowników

^b test różnic Kruskala-Wallisa względem liczby pracowników w grupach

p < 0,05, ** < 0,01;

Źródło: badania własne, 2012 (N=200).

Tabela 28. Porównanie składowych wskaźnika obszaru symboliki przedsiębiorstwa – spójność mierzonych na 5-stopniowej skali Likerta na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji ze względu na liczbę pracowników.

Wyszczególnienie	Ogółem N=200	Bary N=81	Restauracje N=119	Z (pop.) ^a
1.17. Zarówno wygląd frontu, wnętrza lokalu, menu, jak i personelu jest spójny i informuje o profilu naszego lokalu gastronomicznego				
H^b	12,78**	1,05	11,76**	
Do 3 osób	3,96	4,00	3,87	-0,93
4-8 osób	4,27	4,23	4,29	0,65
Od 9 osób	4,62	4,50	4,64	0,98
2.5. Personel pierwszego kontaktu czuje się odpowiedzialny za kształtowanie wizerunku firmy				
H^b	2,26	1,56	2,99	
Do 3 osób	4,40	4,53	4,07	-1,09
4-8 osób	4,57	4,48	4,63	0,96
Od 9 osób	4,65	4,75	4,63	-0,53

^a test różnic U Manna-Whitneya między grupami względem liczby pracowników

^b test różnic Kruskala-Wallisa względem liczby pracowników w grupach

p *<0,05, **<0,01;

Źródło: badania własne, 2012 (N=200).

Ze względu na cenę dania głównego, istniały różnice w odpowiedziach menedżerów lokali ogółem dotyczące stwierdzeń na temat: estetyki potraw i napojów (1.6), ogólnego wyglądu lokalu (1.10), nowoczesności i funkcjonalności wyposażenia kuchennego (1.12), doboru muzyki (1.15) oraz stosownych uniformów (2.3). Wykorzystany test Kruskala-Wallisa potwierdził, że różnice te były istotne statystycznie na przyjętym poziomie ufności. Odpowiedzi menedżerów barów nie różniły się istotnie statystycznie ze względu na ceny dań głównych, zaś menedżerowie restauracji częściej zgadzali się ze stwierdzeniem 2.3 na temat stosownego ubioru kelnerów. Wyniki testu U Manna-Whitneya wykazały, że między odpowiedziami menedżerów barów i restauracji oferujących dania główne w cenie poniżej 15 zł występowały istotne statystycznie różnice w stwierdzeniach dotyczących: estetyki i funkcjonalności wyposażenia lokalu (1.11), elementów dekoracyjnych (1.13) oraz doboru oświetlenia (1.14). Między odpowiedziami menedżerów barów i restauracji dotyczącymi ceny potraw w zakresie 16-30 zł, występowały różnice dotyczące stwierdzeń na temat wyposażenia lokalu wraz z wyposażeniem kuchennym (1.11, 1.12), elementów dekoracyjnych (1.13) oraz doboru oświetlenia i muzyki (1.14, 1.15) (istotne statystycznie na poziomie dla $p < 0,01$) (tab. 29 i 30).

Tabela 29. Porównanie składowych wskaźnika obszaru symboliki przedsiębiorstwa – otoczenie fizyczne mierzonych na 5-stopniowej skali Likerta na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji ze względu na cenę dania głównego (cz.1).

Wyszczególnienie	Ogółem N=200	Bary N=81	Restauracje N=119	Z (pop.) ^a
1.6. Przywiązujemy uwagę do estetyki podawania potraw i napojów				
H^b	19,38**	-	3,27	
Do 15 zł	4,67	4,63	4,80	0,90
16-30 zł	4,85	4,67	4,93	1,77
31-50 zł	4,89	-	4,89	-
Od 51 zł	5,00	-	5,00	-
1.10. Nasz lokal gastronomiczny posiada estetyczny, funkcjonalny i schludny wygląd				
H^b	14,06**	-	3,83	
Do 15 zł	4,45	4,41	4,60	1,13
16-30 zł	4,76	4,63	4,82	1,91
31-50 zł	4,68	-	4,68	-
Od 51 zł	5,00	-	5,00	-
1.11. Wyposażenie lokalu (meble w sali konsumpcyjnej, wyposażenie kuchenne) jest funkcjonalne i estetyczne				
H^b	5,16	-	3,94	
Do 15 zł	4,48	4,37	4,87	2,77**
16-30 zł	4,60	4,33	4,72	3,39**
31-50 zł	4,61	-	4,61	-
Od 51 zł	5,00	-	5,00	-
1.12. Wyposażenie kuchenne jest nowoczesne i zróżnicowane pozwalające na realizację różnorodnej oferty kulinarnej				
H^b	14,91**	-	11,65	
Do 15 zł	3,83	3,78	4,00	0,27
16-30 zł	4,28	3,81	4,49	2,92**
31-50 zł	4,26	-	4,26	-
Od 51 zł	5,00	-	5,00	-

^a test różnic U Manna-Whitneya między grupami względem ceny dania głównego

^b test różnic Kruskala-Wallisa względem ceny dania głównego w grupach

p *<0,05, **<0,01;

Źródło: badania własne, 2012 (N=200).

Tabela 30. Porównanie składowych wskaźnika obszaru symboliki przedsiębiorstwa – otoczenie fizyczne mierzonych na 5-stopniowej skali Likerta na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji ze względu na cenę dania głównego (cz.2).

Wyszczególnienie	Ogółem N=200	Bary N=81	Restauracje N=119	Z (pop.) ^a
1.13. Dbamy o wystrój lokalu przez dodatkowe elementy dekoracyjne takie jak świeże kwiaty, materiałowe obrusy, estetyczna zastawa itp.				
H^b	13,48**	-	1,38	
Do 15 zł	3,88	3,72	4,47	2,09*
16-30 zł	4,48	4,11	4,64	2,97**
31-50 zł	4,58	-	4,58	-
Od 51 zł	4,40	-	4,40	-
1.14. Przywiązujemy uwagę do panującej w lokalu atmosfery przez odpowiedni dobór oświetlenia				
H^b	5,40	-	5,33	
Do 15 zł	4,36	4,22	4,87	3,05**
16-30 zł	4,49	4,22	4,61	2,73**
31-50 zł	4,61	-	4,61	-
Od 51 zł	5,00	-	5,00	-
1.15. Przywiązujemy uwagę do panującej w lokalu atmosfery przez odpowiedni dobór muzyki				
H^b	8,59*	-	2,93	
Do 15 zł	3,78	3,63	4,33	1,33
16-30 zł	4,16	3,52	4,44	3,21**
31-50 zł	4,42	-	4,42	-
Od 51 zł	5,00	-	5,00	-
2.3. Personel pierwszego kontaktu (kelnerzy) posiada stosowny ubiór, uniformy				
H^b	19,80**	-	12,99**	
Do 15 zł	3,83	3,80	3,93	0,34
16-30 zł	3,98	3,59	4,15	1,39
31-50 zł	4,66	-	4,66	-
Od 51 zł	5,00	-	5,00	-

^a test różnic U Manna-Whitneya między grupami względem ceny dania głównego

^b test różnic Kruskala-Wallisa względem ceny dania głównego w grupach

p *<0,05, **<0,01;

Źródło: badania własne, 2012 (N=200).

Ze względu na ceny dań głównych oferowanych przez lokal gastronomiczny zaobserwowano różnice w odpowiedziach menedżerów lokali ogółem na pytanie dotyczące roli spójności otoczenia fizycznego w informowaniu o profilu lokalu (1.17). Wykorzystany test Kruskala-Wallisa potwierdził, że różnice te były istotne statystycznie na przyjętym poziomie ufności. Ceny dań głównych różnicowały odpowiedzi menedżerów restauracji w stwierdzeniach 1.17 i 2.5 dotyczących odpowiedzialności kelnerów za wizerunek lokalu. Jedynie między odpowiedziami menedżerów barów i restauracji oferujących danie główne w przedziale 16-30 zł występowały różnice w stwierdzeniu dotyczącym roli personelu pierwszego kontaktu w kształtowaniu wizerunku lokalu (2.5), istotność statystyczną

potwierdzono w teście U Manna-Whitneya. W obszarze spójności symboliki średnia odpowiedzi menedżerów barów była wyższa niż menedżerów restauracji (tab. 31).

Tabela 31. Porównanie składowych wskaźnika obszaru symboliki przedsiębiorstwa – spójność mierzonych na 5-stopniowej skali Likerta na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji ze względu na cenę dania głównego.

Wyszczególnienie	Ogółem N=200	Bary N=81	Restauracje N=119	Z (pop.) ^a
1.17. Zarówno wygląd frontu, wnętrza lokalu, menu, jak i personelu jest spójny i informuje o profilu naszego lokalu gastronomicznego				
H^b	13,52**	-	9,94*	
Do 15 zł	4,00	4,04	3,87	-0,69
16-30 zł	4,40	4,41	4,39	-0,05
31-50 zł	4,55	-	4,55	-
Od 51 zł	5,00	-	5,00	-
2.5. Personel pierwszego kontaktu czuje się odpowiedzialny za kształtowanie wizerunku firmy				
H^b	5,86	-	8,61*	
Do 15 zł	4,51	4,44	4,73	1,48
16-30 zł	4,50	4,74	4,39	-2,16*
31-50 zł	4,68		4,68	-
Od 51 zł	5,00		5,00	-

^a test różnic U Manna-Whitneya między grupami względem ceny dania głównego

^b test różnic Kruskala-Wallisa względem ceny dania głównego w grupach

p *<0,05, **<0,01;

Źródło: badania własne, 2012 (N=200).

Wykazano, że sytuacja finansowa lokalu gastronomicznego w 2012 roku w porównaniu z rokiem poprzednim różnicowała jedynie odpowiedzi menedżerów lokali ogółem na pytanie 1.10, dotyczące estetyki funkcjonalności lokalu. Wykorzystany test Kruskala-Wallisa potwierdził, że różnice te były istotne statystycznie na przyjętym poziomie ufności. Między odpowiedziami menedżerów barów i restauracji, które odnotowały wzrost przychodów, występowały istotne statystycznie różnice w teście U Manna-Whitneya w stwierdzeniach dotyczących: estetyki potraw i napojów (1.6), wyglądu lokalu i jego wyposażenia, nowoczesności i funkcjonalności sprzętów kuchennych (1.10, 1.11, 1.12) oraz elementów dekoracyjnych a także oświetlenia (1.13, 1.14). W odpowiedziach menedżerów barów i restauracji lokali o przychodach na podobnym poziomie jak w roku poprzednim na temat estetyki i funkcjonalności wyposażenia lokalu występowały istotne statystycznie różnice (1.11). Najwięcej istotnych różnic wykazano w odpowiedziach menedżerów barów i restauracji, których przychody były niższe w stosunku do 2011 roku. Różnice obejmowały wszystkie stwierdzenia z zakresu otoczenia fizycznego, z wyjątkiem stwierdzenia 1.10., dotyczącego estetycznego, funkcjonalnego i schludnego wyglądu lokalu (tab. 32).

Tabela 32. Porównanie składowych wskaźnika obszaru symboliki przedsiębiorstwa – otoczenie fizyczne mierzonych na 5-stopniowej skali Likerta na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji ze względu na wysokość przychodów.

Wyszczególnienie	Ogółem N=200	Bary N=81	Restauracje N=119	Z (pop.) ^a
1.6. Przywiązujemy uwagę do estetyki podawania potraw i napojów				
H ^b	3,13	3,05	0,37	
Większe	4,80	4,80	4,89	2,26*
Na podobnym poziomie	4,88	4,88	4,93	1,13
Mniejsze	4,74	4,74	4,90	2,99**
1.10. Nasz lokal gastronomiczny posiada estetyczny, funkcjonalny i schludny wygląd				
H ^b	8,14*	2,22	4,01	
Większe	4,74	4,46	4,84	2,38*
Na podobnym poziomie	4,74	4,64	4,80	1,47
Mniejsze	4,51	4,40	4,63	1,88
1.11. Wyposażenie lokalu (meble w sali konsumpcyjnej, wyposażenie kuchenne) jest funkcjonalne i estetyczne				
H ^b	2,29	5,09	0,47	
Większe	4,54	4,00	4,73	3,47**
Na podobnym poziomie	4,68	4,52	4,78	2,18*
Mniejsze	4,50	4,37	4,63	2,40*
1.12. Wyposażenie kuchenne jest nowoczesne i zróżnicowane pozwalające na realizację różnorodnej oferty kulinarnej				
H ^b	2,18	2,12	0,55	
Większe	4,22	3,62	4,43	3,03**
Na podobnym poziomie	4,26	4,00	4,41	1,34
Mniejsze	4,00	3,72	4,29	2,13*
1.13. Dbamy o wystrój lokalu przez dodatkowe elementy dekoracyjne takie jak świeże kwiaty, materiałowe obrusy, estetyczna zastawa itp.				
H ^b	3,75	2,40	0,17	
Większe	4,50	4,00	4,68	2,52*
Na podobnym poziomie	4,38	4,08	4,56	1,61
Mniejsze	4,10	3,67	4,54	3,70**
1.14. Przywiązujemy uwagę do panującej w lokalu atmosfery przez odpowiedni dobór oświetlenia				
H ^b	2,59	7,46	0,14	
Większe	4,42	3,77	4,65	3,13**
Na podobnym poziomie	4,55	4,44	4,61	1,09
Mniejsze	4,46	4,23	4,71	3,54**
1.15. Przywiązujemy uwagę do panującej w lokalu atmosfery przez odpowiedni dobór muzyki				
H ^b	6,72	2,13	1,16	
Większe	4,32	3,77	4,51	1,84
Na podobnym poziomie	4,27	3,80	4,56	1,39
Mniejsze	3,83	3,42	4,27	2,85**
2.3. Personel pierwszego kontaktu (kelnerzy) posiada stosowny ubiór, uniformy.				
H ^b	3,29	1,95	1,61	
Większe	4,18	4,00	4,24	0,68
Na podobnym poziomie	4,26	3,92	4,46	1,83
Mniejsze	3,88	3,53	4,24	2,61**

^a test różnic U Manna-Whitneya między grupami względem przychodów

^b test różnic Kruskala-Wallisa względem przychodów w grupach ; p *<0,05, **<0,01;

Źródło: badania własne, 2012 (N=200).

W teście Kruskala-Wallisa wykazano, że wysokość przychodów różnicowała istotnie statystycznie odpowiedzi menedżerów barów na pytanie dotyczące spójności otoczenia fizycznego w informowaniu o profilu lokalu, w lokalach o wyższych dochodach częściej przywiązywano wagę do otoczenia fizycznego. W teście U Manna-Whitneya nie wykazano istotnych statystycznie różnic między odpowiedziami menedżerów barów i restauracji o takiej samej sytuacji finansowej w obszarze spójności symboliki (tab. 33).

Tabela 33. Porównanie składowych wskaźnika obszaru symboliki przedsiębiorstwa – spójność mierzonych na 5-stopniowej skali Likerta na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji ze względu na wysokość przychodów.

Wyszczególnienie	Ogółem N=200	Bary N=81	Restauracje N=119	Z (pop.) ^a
1.17. Zarówno wygląd frontu, wnętrza lokalu, menu, jak i personelu jest spójny i informuje o profilu naszego lokalu gastronomicznego				
H^b	0,75	7,07*	1,07	
Większe	4,18	3,46	4,43	2,49
Na podobnym poziomie	4,39	4,48	4,34	-0,80
Mniejsze	4,31	4,19	4,44	1,69
2.5. Personel pierwszego kontaktu czuje się odpowiedzialny za kształtowanie wizerunku firmy				
H^b	3,14	2,60	2,39	
Większe	4,68	4,62	4,70	-0,01
Na podobnym poziomie	4,55	4,68	4,46	-1,06
Mniejsze	4,48	4,44	4,51	0,95

^a test różnic U Manna-Whitneya między grupami względem przychodów

^b test różnic Kruskala-Wallisa względem przychodów w grupach

p < 0,05, ** < 0,01;

Źródło: badania własne, 2012 (N=200).

W teście różnic Chi² Pearsona wykazano istotne statystycznie różnice między odpowiedziami menedżerów barów i restauracji w kwestii charakterystyki otoczenia fizycznego lokali gastronomicznych. Odpowiedzi menedżerów restauracji wykazały, że restauracje są uważane za lokale bardziej eleganckie, zaś bary - za miejsca „na luzie”. Jednocześnie bary były określane częściej niż restauracje jako lokale małe. W opinii menedżerów restauracji, ich lokale były przeznaczone dla ludzi starszych, zaś większość menedżerów barów określiła swój lokal jako miejsce dla młodszych osób. Menedżerowie barów i restauracji w prawie 70% określili swój lokal jako miejsce jasne i w ponad 90% jako przytulne (tab. 34).

Tabela 34. Symbolika otoczenia fizycznego z podziałem na rodzaj placówki.

Pary określeń	Ogółem N=200	Bary N=81	Restauracje N=119	Chi² ^a
nowoczesny tradycyjny	36%	32%	39%	0,90
	64%	68%	61%	
modny staromodny	68%	64%	70%	0,68
	33%	36%	30%	
elegancki na luzie	39%	20%	52%	21,20**
	61%	80%	48%	
duży mały	43%	31%	50%	7,54**
	58%	69%	50%	
jasny ciemny	69%	68%	69%	0,02
	32%	32%	31%	
przytulny chłodny	93%	91%	93%	0,26
	8%	9%	7%	
kobiecy męski	52%	46%	55%	1,85
	49%	54%	45%	
popularny niepopularny	88%	93%	85%	2,71
	12%	7%	15%	
dla młodych dla starszych	51%	65%	41%	11,35**
	49%	35%	59%	

^a test różnic Chi² Pearsona między grupami; p *<0,05, **<0,01;

Źródło: badania własne, 2012 (N=200).

7.1.5. Różnice w zarządzaniu zachowaniami między barami i restauracjami na podstawie opinii menedżerów

W obszarze stwierdzeń składających się na wskaźnik zachowań, odpowiedzi menedżerów barów i restauracji różniły w stwierdzeniach dotyczących podziału obowiązków i kompetencji wśród personelu (2.1), przeszkolenia pracowników pierwszego kontaktu w zakresie obowiązujących standardów obsługi klienta (2.2). Wykorzystany test U Manna-Whitneya potwierdził, że różnice te były istotne statystycznie na przyjętym poziomie ufności. Menedżerowie barów i restauracji zgadzali się w ponad 90% ze stwierdzeniami dotyczącymi pozytywnych relacji z dostawcami, kontrahentami (1.2) i kluczowymi klientami (1.4) oraz wiedzy personelu pierwszego kontaktu na temat asortymentu (2.4) (tab. 35).

Tabela 35. Porównanie składowych wskaźnika obszaru zachowań przedsiębiorstwa mierzonych na 5-stopniowej skali Likerta na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji.

Wyszczególnienie	Ogółem N=200	Bary N=81	Restauracje N=119	Z (pop.) ^a
1.2. Staramy się utrzymywać dobre relacje z dostawcami, najemcą i innym kontrahentami				
średnia	4,76	4,70	4,79	0,42
nie zgadzam się (1+2)	1%	1%	-	
zdecydowanie się zgadzam (4+5)	97%	95%	98%	
1.4. Przywiązujemy uwagę do budowania pozytywnych relacji z kluczowymi klientami				
średnia	4,76	4,64	4,84	1,69
nie zgadzam się (1+2)	2%	4%	-	
zdecydowanie się zgadzam (4+5)	98%	94%	100%	
2.1. Posiadamy ściśle określony podział obowiązków i kompetencji wśród personelu				
średnia	4,31	4,16	4,41	2,30*
nie zgadzam się (1+2)	7%	7%	6%	
zgadzam się (4+5)	85%	80%	88%	
2.2. Personel pierwszego kontaktu (kelnerzy) został przeszkolony w zakresie obowiązujących standardów obsługi klienta				
średnia	4,49	4,30	4,61	2,08*
nie zgadzam się (1+2)	6%	9%	3%	
zgadzam się (4+5)	89%	83%	93%	
2.4. Personel pierwszego kontaktu (kelnerzy) posiada wiedzę na temat oferowanych dań i potraw.				
średnia	4,62	4,56	4,66	1,21
nie zgadzam się (1+2)	3%	2%	3%	
zgadzam się (4+5)	94%	90%	96%	
2.7. Posiadamy niską rotację pracowników, są oni lojalni wobec naszej firmy				
średnia	4,39	4,31	4,44	0,52
nie zgadzam się (1+2)	5%	6%	4%	
zgadzam się (4+5)	88%	84%	91%	

^a test różnic U Manna-Whitneya między grupami p *<0,05, **<0,01;

Źródło: badania własne, 2012 (N=200).

W przypadku zmiennej „ocena pracownicza”, będącej składową zachowań, występowały różnice w odpowiedziach menedżerów barów i restauracji, co zweryfikowano za pomocą testu t- Studenta dla istotności statystycznej na poziomie dla $p < 0,05$. Wśród ocenianych przez menedżerów cech pracowniczych w teście U Manna-Whitneya, wykazano istotne statystycznie różnice na poziomie $p < 0,01$ w zakresie empatii i profesjonalizmu, zaś istotne na poziomie $p < 0,05$ dotyczyły dobrej prezencji i kompetencji pracowników (tab. 36).

Tabela 36. Porównanie oceny pracowniczej - składowej wskaźnika obszaru zachowań przedsiębiorstwa mierzonych na 5-stopniowej skali Likerta na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji.

Wyszczególnienie	Ogółem N=200	Bary N=81	Restauracje N=119	t ^a
4.Ocena pracowników				
średnia	4,29	4,14	4,40	3,40**
				Z (pop.)^b
Kompetentny				
średnia	4,43	4,30	4,52	2,27*
nie zgadzam się (1+2)	-	-	-	
zgadzam się (4+5)	92%	86%	95%	
O dobrej prezencji				
średnia	4,42	4,26	4,52	2,52*
nie zgadzam się (1+2)	1%	1%	1%	
zgadzam się (4+5)	90%	84%	94%	
Profesjonalny				
średnia	4,31	4,14	4,43	2,85**
nie zgadzam się (1+2)	2%	1%	2%	
zgadzam się (4+5)	86%	78%	92%	
Empatyczny				
średnia	3,67	3,37	3,87	3,20**
nie zgadzam się (1+2)	17%	25%	12%	
zgadzam się (4+5)	64%	52%	72%	
Pracowity				
średnia	4,43	4,42	4,43	0,15
nie zgadzam się (1+2)	1%	-	1%	
zgadzam się (4+5)	88%	88%	88%	
Punktualny				
średnia	4,41	4,33	4,45	0,82
nie zgadzam się (1+2)	4%	5%	3%	
zgadzam się (4+5)	88%	86%	89%	

^a test różnic t-Studenta między grupami

^b test różnic U Manna-Whitneya między grupami

p *<0,05, **<0,01;

Źródło: badania własne, 2012 (N=200).

Badania wykazały, że liczba pracowników różnicowała odpowiedzi menedżerów na pytanie dotyczące podziału obowiązków i kompetencji wśród personelu (2.1) oraz posiadania wiedzy na temat oferowanych dań i potraw przez pracowników (2.4). Wykorzystany test Kruskala-Wallisa potwierdził, że różnice te były istotne statystycznie na poziomie dla $p < 0,01$. W teście U Manna-Whitneya nie wykazano istotnych statystycznie różnic w odpowiedziach menedżerów barów i restauracji ze względu na liczbę pracowników w stosunku do stwierdzeń będących składowymi wskaźnika zachowań (tab. 37).

Tabela 37. Porównanie składowych wskaźnika obszaru zachowań przedsiębiorstwa mierzonych na 5-stopniowej skali Likerta na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji ze względu na liczbę pracowników.

Wyszczególnienie	Ogółem N=200	Bary N=81	Restauracje N=119	Z (pop.) ^a
1.2. Staramy się utrzymywać dobre relacje z dostawcami, najemcą i innym kontrahentami				
H^b	2,03	1,63	1,61	
Do 3 osób	4,68	4,61	4,87	0,92
4-8 osób	4,68	4,74	4,65	-0,07
Od 9 osób	4,84	4,92	4,82	-0,79
1.4. Przywiązujemy uwagę do budowania pozytywnych relacji z kluczowymi klientami				
H^b	0,82	0,91	1,92	
Do 3 osób	4,68	4,58	4,93	1,73
4-8 osób	4,78	4,77	4,79	-0,08
Od 9 osób	4,79	4,50	4,86	1,09
2.1. Posiadamy ściśle określony podział obowiązków i kompetencji wśród personelu				
H^b	9,76**	4,75	2,96	
Do 3 osób	3,98	3,89	4,20	1,19
4-8 osób	4,32	4,29	4,33	0,69
Od 9 osób	4,56	4,67	4,54	0,03
2.2. Personel pierwszego kontaktu (kelnerzy) został przeszkolony w zakresie obowiązujących standardów obsługi klienta				
	8,76	5,80	1,13	
Do 3 osób	4,17	4,16	4,20	0,64
4-8 osób	4,48	4,23	4,65	1,39
Od 9 osób	4,74	4,92	4,70	0,03
2.4. Personel pierwszego kontaktu (kelnerzy) posiada wiedzę na temat oferowanych dań i potraw.				
H^b	9,68**	4,20	3,97	
Do 3 osób	4,26	4,37	4,00	-0,26
4-8 osób	4,76	4,71	4,79	-0,08
Od 9 osób	4,74	4,75	4,73	0,33
2.7. Posiadamy niską rotację pracowników, są oni lojalni wobec naszej firmy				
H^b	2,70	4,62	0,53	
Do 3 osób	4,08	4,00	4,27	1,20
4-8 osób	4,53	4,65	4,46	-0,66
Od 9 osób	4,46	4,42	4,46	-0,55

^a test różnic U Manna-Whitneya między grupami względem liczby pracowników

^b test różnic Kruskala-Wallisa względem liczby pracowników w grupach

p < 0,05, ** < 0,01;

Źródło: badania własne, 2012 (N=200).

W przypadku zmiennej „ocena pracowników” wykazano różnice w odpowiedziach menedżerów lokali ogółem ze względu na liczbę pracowników. Istotność statystyczną (na poziomie dla $p < 0,01$) potwierdził test Kruskala-Wallisa. Analogiczna zależność dotyczyła opinii menedżerów na temat kompetencji, dobrej prezencji i profesjonalizmu pracowników. Odpowiedzi menedżerów restauracji ze względu na liczbę pracowników różniły się

w zakresie oceny kompetencji. Odpowiedzi menedżerów barów nie wykazywały różnic w teście Kruskala-Wallisa dotyczących składowych oceny pracowniczej ze względu na liczbę osób zatrudnionych. W teście U Manna-Whitneya wykazano, że menedżerowie restauracji istotnie statystycznie częściej zgadzali się z opinią na temat empatii pracowników (tab. 38).

W teście Kruskala-Wallisa nie stwierdzono istotnych statystycznie różnic w odpowiedziach menedżerów ogółem oraz z podziałem na rodzaj placówki w stwierdzeniach składających się na wskaźnik zachowań ze względu na ceny dań głównych. Jednocześnie w teście U Manna-Whitneya wykazano, że w grupie lokali o najniższej cenie dania głównego, menedżerowie restauracji istotnie statystycznie częściej zgadzali się ze stwierdzeniami dotyczącymi: przeszkolenia personelu pierwszego kontaktu w zakresie obowiązujących standardów obsługi klienta (2.2) oraz niskiej rotacji i lojalności pracowników wobec przedsiębiorstwa (2.7) (tab. 39).

Cena dania głównego różnicowała odpowiedzi menedżerów lokali ogółem i restauracji w zakresie zmiennej oceny pracowniczej. Wykorzystany test Kruskala-Wallisa potwierdził, że różnice te były istotne statystycznie na poziomie dla $p < 0,01$. Analogiczna zależność dotyczyła odpowiedzi menedżerów ogółu lokali i restauracji na temat prezencji, profesjonalizmu i empatii oraz kompetencji pracowników. W grupie lokali oferujących danie główne w cenie poniżej 15 zł istniały różnice między odpowiedziami menedżerów barów i restauracji na temat kompetencji pracowników (istotne statystycznie w teście U Manna-Whitneya) (tab. 40).

Tabela 38. Porównanie oceny pracowniczej – składowej wskaźnika obszaru zachowań przedsiębiorstwa mierzonych na 5-stopniowej skali Likerta na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji ze względu na liczbę pracowników.

Wyszczególnienie	Ogółem N=200	Bary N=81	Restauracje N=119	Z (pop.) ^a
Ocena pracowników				
H^b	10,20**	5,57	1,88	
Do 3 osób	4,04	3,94	4,29	1,58
4-8 osób	4,34	4,33	4,35	0,12
Od 9 osób	4,43	4,24	4,48	1,38
Kompetentny				
H^b	13,65**	4,67	8,47*	
Do 3 osób	4,15	4,11	4,27	0,58
4-8 osób	4,47	4,52	4,44	-0,48
Od 9 osób	4,60	4,33	4,66	1,88
O dobrej prezencji				
H^b	12,69**	5,70	3,03	
Do 3 osób	4,11	4,05	4,27	0,85
4-8 osób	4,56	4,42	4,58	0,85
Od 9 osób	4,49	4,25	4,54	0,88
Profesjonalny				
H^b	15,11**	6,70	4,44	
Do 3 osób	3,96	3,89	4,13	0,90
4-8 osób	4,42	4,42	4,42	0,41
Od 9 osób	4,60	4,17	4,70	1,54
Empatyczny				
H^b	4,75	2,62	0,08	
Do 3 osób	3,40	3,16	4,00	2,34**
4-8 osób	3,78	3,55	3,94	1,58
Od 9 osób	3,76	3,55	3,80	0,56
Pracowity				
H^b	2,18	0,18	3,54	
Do 3 osób	4,38	4,37	4,40	0,03
4-8 osób	4,37	4,48	4,29	-1,00
Od 9 osób	4,53	4,42	4,55	0,80
Punktualny				
H^b	1,40	4,54	1,35	
Do 3 osób	4,25	4,08	4,67	1,95
4-8 osób	4,46	4,52	4,42	-0,36
Od 9 osób	4,47	4,24	4,43	-0,84

^a test różnic U Manna-Whitneya między grupami względem liczby pracowników

^b test różnic Kruskala-Wallisa względem liczby pracowników w grupach

p *<0,05, **<0,01;

Źródło: badania własne, 2012 (N=200).

Tabela 39. Porównanie składowych wskaźnika obszaru zachowań przedsiębiorstwa mierzonych na 5-stopniowej skali Likerta na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji ze względu na cenę dania głównego

Wyszczególnienie	Ogółem N=200	Bary N=81	Restauracje N=119	Z (pop.) ^a
1.2. Staramy się utrzymywać dobre relacje z dostawcami, najemcą i innym kontrahentami				
H^b	2,67	-	2,52	
Do 15 zł	4,65	4,67	4,60	0,37
16-30 zł	4,74	4,78	4,72	-0,87
31-50 zł	4,84	-	4,84	-
Od 51 zł	5,00	-	5,00	-
1.4. Przywiązujemy uwagę do budowania pozytywnych relacji z kluczowymi klientami				
H^b	3,97	-	1,13	
Do 15 zł	4,64	4,59	4,80	0,67
16-30 zł	4,81	4,74	4,84	0,37
31-50 zł	4,84	-	4,84	-
Od 51 zł	5,00	-	5,00	-
2.1. Posiadamy ściśle określony podział obowiązków i kompetencji wśród personelu				
H^b	9,34	-	5,31	
Do 15 zł	4,13	4,05	4,40	1,38
16-30 zł	4,31	4,37	4,27	0,03
31-50 zł	4,55	-	4,55	-
Od 51 zł	5,00	-	5,00	-
2.2. Personel pierwszego kontaktu (kelnerzy) został przeszkolony w zakresie obowiązujących standardów obsługi klienta				
H^b	4,05	-	4,27	
Do 15 zł	4,35	4,20	4,87	2,18*
16-30 zł	4,47	4,48	4,46	-0,07
31-50 zł	4,71	-	4,71	-
Od 51 zł	5,00	-	5,00	-
2.4. Personel pierwszego kontaktu (kelnerzy) posiada wiedzę na temat oferowanych dań i potraw.				
H^b	7,56	-	4,37	
Do 15 zł	4,45	4,50	4,27	-0,02
16-30 zł	4,64	4,67	4,62	-0,67
31-50 zł	4,84	-	4,84	-
Od 51 zł	5,00	-	5,00	-
2.7. Posiadamy niską rotację pracowników, są oni lojalni wobec naszej firmy				
H^b	3,10	-	6,99	
Do 15 zł	4,35	4,22	4,80	1,98*
16-30 zł	4,32	4,48	4,25	-1,14
31-50 zł	4,63	-	4,63	-
Od 51 zł	4,20	-	4,20	-

^a test różnic U Manna-Whitneya między grupami względem ceny dania głównego

^b test różnic Kruskala-Wallisa względem ceny dania głównego w grupach

p *<0,05, **<0,01;

Źródło: badania własne, 2012 (N=200).

Tabela 40. Porównanie oceny pracowniczej - składowej wskaźnika obszaru zachowań przedsiębiorstwa mierzonych na 5-stopniowej skali Likerta na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji ze względu na cenę dania głównego.

Wyszczególnienie	Ogółem N=200	Bary N=81	Restauracje N=119	Z (pop.) ^a
Ocena pracowników				
H^b	14,28**	-	13,07**	
Do 15 zł	4,18	4,08	4,53	2,78**
16-30 zł	4,26	4,24	4,27	-0,28
31-50 zł	4,50	-	4,50	-
Od 51 zł	4,83	-	4,83	-
Kompetentny				
H^b	6,79	-	7,83*	
Do 15 zł	4,35	4,24	4,73	2,39*
16-30 zł	4,41	4,41	4,41	-0,01
31-50 zł	4,55	-	4,55	-
Od 51 zł	5,00	-	5,00	-
O dobrej prezencji				
H^b	10,48*	-	4,38	
Do 15 zł	4,25	4,19	4,53	1,39
16-30 zł	4,45	4,22	4,31	0,01
31-50 zł	4,55	-	4,55	-
Od 51 zł	5,00	-	5,00	-
Profesjonalny				
H^b	11,59**	-	7,69	
Do 15 zł	4,18	4,09	4,53	1,79
16-30 zł	4,28	4,22	4,31	0,65
31-50 zł	4,76	-	4,76	-
Od 51 zł	5,00	-	5,00	-
Empatyczny				
H^b	8,31*	-	4,12	
Do 15 zł	3,46	3,30	4,07	2,33
16-30 zł	3,63	3,52	3,67	0,51
31-50 zł	4,14	-	4,14	-
Od 51 zł	4,00	-	4,00	-
Pracowity				
H^b	4,08	-	5,87	
Do 15 zł	4,42	4,37	4,60	1,15
16-30 zł	4,40	4,52	4,34	-1,19
31-50 zł	4,42	-	4,42	-
Od 51 zł	5,00	-	5,00	-
Punktualny				
H^b	4,22	-	7,31	
Do 15 zł	4,42	4,31	4,80	1,85
16-30 zł	4,39	4,37	4,39	0,16
31-50 zł	4,34	-	4,34	-
Od 51 zł	5,00	-	5,00	-

^a test różnic U Manna-Whitneya między grupami względem ceny dania głównego

^b test różnic Kruskala-Wallisa względem ceny dania głównego w grupach, p *<0,05, **<0,01;

Źródło: badania własne, 2012 (N=200).

Biorąc pod uwagę wysokość przychodów osiągniętych w 2012 roku w porównaniu z rokiem poprzednim odpowiedzi menedżerów lokali ogółem różniły się w stwierdzeniach dotyczących budowania pozytywnych relacji z kluczowymi klientami (1.4) oraz niskiej rotacji i lojalności pracowników (2.7). Wykorzystany test Kruskala-Wallisa potwierdził, że różnice te były istotne statystycznie na przyjętym poziomie ufności. Analogiczna zależność dotyczyła odpowiedzi menedżerów na temat rotacji i lojalności pracowników (2.7). Badania wykazały różnice między odpowiedziami menedżerów barów i restauracji, które odnotowały spadek przychodów w porównaniu z rokiem poprzednim, w pytaniu o przeszkolenie w zakresie obowiązujących standardów obsługi klienta oraz niską rotację i lojalność pracowników, istotność statystyczną zweryfikowano w teście U Manna-Whitneya (2.2, 2.7) (tab. 41).

Nie wykazano, aby wysokość przychodów w 2012 roku w porównaniu z 2011 rokiem różnicowała odpowiedzi menedżerów lokali ogółem i z podziałem na typ placówki w obszarze zmiennej oceny pracowników oraz jej komponentów, co potwierdziły wyniki testu Kruskala-Wallisa. Jednocześnie w grupie lokali, które odnotowały spadek przychodów, wykazano różnice między odpowiedziami menedżerów barów i restauracji, dotyczące zmiennej oceny pracowników i jej składowych kompetencji, prezencji, profesjonalizmu, empatii oraz punktualności. Wykorzystany test U Manna-Whitneya potwierdził, że różnice te były istotne statystycznie na przyjętym poziomie ufności (tab. 42).

Tabela 41. Porównanie składowych wskaźnika obszaru zachowań przedsiębiorstwa mierzonych na 5-stopniowej skali Likerta na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji ze względu na wysokość przychodów.

Wyszczególnienie	Ogółem N=200	Bary N=81	Restauracje N=119	Z (pop.) ^a
1.2. Staramy się utrzymywać dobre relacje z dostawcami, najemcą i innym kontrahentami				
H^b	1,13	4,41	0,48	
Większe	4,68	4,62	4,70	0,68
Na podobnym poziomie	4,80	4,92	4,73	-1,49
Mniejsze	4,71	4,60	4,83	1,30
1.4. Przywiązujemy uwagę do budowania pozytywnych relacji z kluczowymi klientami				
H^b	6,65*	5,59	0,81	
Większe	4,80	4,69	4,84	0,63
Na podobnym poziomie	4,86	4,84	4,88	-0,46
Mniejsze	4,65	4,51	4,80	1,69
2.1. Posiadamy ściśle określony podział obowiązków i kompetencji wśród personelu				
H^b	0,67	0,13	0,40	
Większe	4,30	4,15	4,35	1,02
Na podobnym poziomie	4,24	4,04	4,37	1,25
Mniejsze	4,37	4,23	4,51	1,79
2.2. Personel pierwszego kontaktu (kelnerzy) został przeszkolony w zakresie obowiązujących standardów obsługi klienta				
H^b	0,87	2,61	5,98	
Większe	4,56	4,62	4,54	-0,51
Na podobnym poziomie	4,48	4,44	4,51	0,33
Mniejsze	4,44	4,12	4,78	3,24**
2.4. Personel pierwszego kontaktu (kelnerzy) posiada wiedzę na temat oferowanych dań i potraw				
H^b	2,99	3,85	1,38	
Większe	4,78	4,69	4,81	1,03
Na podobnym poziomie	4,67	4,80	4,59	-0,99
Mniejsze	4,49	4,37	4,61	1,39
2.7. Posiadamy niską rotację pracowników, są oni lojalni wobec naszej firmy				
H^b	6,79*	1,60	12,70**	
Większe	4,30	4,00	4,41	1,16
Na podobnym poziomie	4,30	4,52	4,17	-1,46
Mniejsze	4,50	4,28	4,73	1,96*

^a test różnic U Manna-Whitneya między grupami względem przychodów

^b test różnic Kruskala-Wallisa względem przychodów w grupach

p *<0,05, **<0,01;

Źródło: badania własne, 2012 (N=200).

Tabela 42. Porównanie oceny pracowniczej - składowej wskaźnika obszaru zachowań przedsiębiorstwa mierzonych na 5-stopniowej skali Likerta na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji ze względu na wysokość przychodów.

Wyszczególnienie	Ogółem N=200	Bary N=81	Restauracje N=119	Z (pop.) ^a
Ocena pracowników				
H^b	0,20	0,80	0,61	
Większe	4,29	4,15	4,33	0,95
Na podobnym poziomie	4,35	4,25	4,41	1,12
Mniejsze	4,25	4,07	4,45	2,74**
Kompetentny				
H^b	1,24	3,13	1,40	
Większe	4,36	4,08	4,46	1,86
Na podobnym poziomie	4,50	4,48	4,51	0,17
Mniejsze	4,41	4,26	4,59	2,11*
O dobrej prezencji				
H^b	0,29	0,43	3,96	
Większe	4,40	4,31	4,43	0,54
Na podobnym poziomie	4,39	4,32	4,44	0,62
Mniejsze	4,44	4,21	4,68	2,97**
Profesjonalny				
H^b	0,69	1,59	0,37	
Większe	4,28	4,00	4,38	1,22
Na podobnym poziomie	4,52	4,32	4,63	0,91
Mniejsze	4,29	4,07	4,51	2,59**
Empatyczny				
H^b	2,77	0,73	0,50	
Większe	3,80	3,46	3,92	1,44
Na podobnym poziomie	3,77	3,48	3,95	1,32
Mniejsze	3,52	3,28	3,78	2,12*
Pracowity				
H^b	2,42	2,01	1,55	
Większe	4,54	4,69	4,49	-0,75
Na podobnym poziomie	4,35	4,40	4,32	-0,29
Mniejsze	4,42	4,35	4,49	0,72
Punktualny				
H^b	0,63	1,11	3,85	
Większe	4,34	4,38	4,32	-0,76
Na podobnym poziomie	4,42	4,48	4,39	-0,07
Mniejsze	4,43	4,23	4,63	2,03*

^a test różnic U Manna-Whitneya między grupami względem przychodów

^b test różnic Kruskala-Wallisa względem przychodów w grupach

p * < 0,05, ** < 0,01;

Źródło: badania własne, 2012 (N=200).

7.1.6. Różnice w zarządzaniu strukturą między barami i restauracjami na podstawie opinii menedżerów

W obszarze wskaźnika struktury przedsiębiorstwa wykazano różnice między odpowiedziami menedżerów barów i restauracji w stwierdzeniu dotyczącym podziału obowiązków i kompetencji wśród personelu (2.1.). Wykorzystany test U Manna-Whitneya potwierdził, że różnice te były istotne statystycznie na przyjętym poziomie ufności. Menedżerowie barów i restauracji w ponad 95% zgadzali się ze stwierdzeniem dotyczącym oferowania potraw i napojów w odpowiednim stosunku jakości do ceny (1.7) (tab. 43).

Tabela 43. Porównanie składowych wskaźnika obszaru struktury przedsiębiorstwa mierzonych na 5-stopniowej skali Likerta na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji.

Wyszczególnienie	Ogółem N=200	Bary N=81	Restauracje N=119	Z (pop.) ^a
1.7. Oferujemy potrawy i napoje w odpowiednim stosunku jakości do ceny				
średnia	4,71	4,64	4,76	1,57
nie zgadzam się (1+2)	1%	1%	1%	
zdecydowanie się zgadzam (4+5)	97%	96%	97%	
2.1. Posiadamy ściśle określony podział obowiązków i kompetencji wśród personelu				
średnia	4,31	4,16	4,41	2,30*
nie zgadzam się (1+2)	7%	7%	6%	
zgadzam się (4+5)	85%	80%	88%	
2.7. Posiadamy niską rotację pracowników, są oni lojalni wobec naszej firmy				
średnia	4,39	4,31	4,44	0,52
nie zgadzam się (1+2)	5%	6%	4%	
zgadzam się (4+5)	88%	84%	91%	

^a test różnic U Manna-Whitneya między grupami p *<0,05, **<0,01;

Źródło: badania własne, 2012 (N=200).

Liczba osób pracujących w lokalu różnicowała odpowiedzi menedżerów lokali ogółem w pytaniu dotyczącym podziału obowiązków i kompetencji wśród personelu (2.1) (istotnie statystyczne w teście Kruskala-Wallisa na poziomie dla $p < 0,01$). W teście U Manna-Whitneya nie wykazano różnic istotnych statystycznie w odpowiedziach menedżerów barów i restauracji zatrudniających taką samą liczbę pracowników. W przypadku stwierdzenia 2.7 dotyczącego rotacji pracowników, odpowiedzi menedżerów barów zatrudniających powyżej 4 osób osiągnęli wyższy wynik średniej niż odpowiedzi menedżerów restauracji (tab. 44).

Tabela 44. Porównanie składowych wskaźnika obszaru struktury przedsiębiorstwa mierzonych na 5-stopniowej skali Likerta na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji ze względu na liczbę pracowników.

Wyszczególnienie	Ogółem N=200	Bary N=81	Restauracje N=119	Z (pop.) ^a
1.7. Oferujemy potrawy i napoje w odpowiednim stosunku jakości do ceny				
H^b	5,56	1,63	2,14	
Do 3 osób	4,57	4,53	4,67	0,40
4-8 osób	4,72	4,74	4,71	0,18
Od 9 osób	4,81	4,75	4,82	0,68
2.1. Posiadamy ściśle określony podział obowiązków i kompetencji wśród personelu				
H^b	9,76**	4,75	2,96	
Do 3 osób	3,98	3,89	4,20	1,19
4-8 osób	4,32	4,29	4,33	0,69
Od 9 osób	4,56	4,67	4,54	0,03
2.7. Posiadamy niską rotację pracowników, są oni lojalni wobec naszej firmy				
H^b	2,70	4,62	0,53	
Do 3 osób	4,08	4,00	4,27	1,20
4-8 osób	4,53	4,65	4,46	-0,66
Od 9 osób	4,46	4,42	4,46	-0,55

^a test różnic U Manna-Whitneya między grupami względem liczby pracowników

^b test różnic Kruskala-Wallisa względem liczby pracowników w grupach

p * < 0,05, ** < 0,01;

Źródło: badania własne, 2012 (N=200).

Cena dania głównego nie różnicowała odpowiedzi menedżerów ogółem i restauracji w stwierdzeniach składających się na wskaźnik struktury przedsiębiorstwa. W teście U Manna-Whitneya wykazano, że w grupie lokali o cenach dań głównych poniżej 15 zł, istniały istotne statystycznie różnice między odpowiedziami menedżerów barów i restauracji, dotyczące odpowiedniego stosunku jakości do ceny (1.7) oraz rotacji i lojalności pracowników (2.7) (tab. 45).

Tabela 45. Porównanie składowych wskaźnika obszaru struktury przedsiębiorstwa mierzonych na 5-stopniowej skali Likerta na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji ze względu na cenę dania głównego.

Wyszczególnienie	Ogółem N=200	Bary N=81	Restauracje N=119	Z (pop.) ^a
1.7. Oferujemy potrawy i napoje w odpowiednim stosunku jakości do ceny				
H^b	2,03	-	3,95	
Do 15 zł	4,67	4,59	4,93	20,4*
16-30 zł	4,73	4,74	4,72	0,21
31-50 zł	4,71	-	4,71	-
Od 51 zł	5,00	-	5,00	-
2.1. Posiadamy ściśle określony podział obowiązków i kompetencji wśród personelu				
H^b	9,34	-	5,31	
Do 15 zł	4,13	4,05	4,40	1,38
16-30 zł	4,31	4,37	4,27	0,03
31-50 zł	4,55	-	4,55	-
Od 51 zł	5,00	-	5,00	-
2.7. Posiadamy niską rotację pracowników, są oni lojalni wobec naszej firmy				
H^b	3,10	-	6,99	
Do 15 zł	4,35	4,22	4,80	1,98*
16-30 zł	4,32	4,48	4,25	-1,14
31-50 zł	4,63	-	4,63	-
Od 51 zł	4,20	-	4,20	-

^a test różnic U Manna-Whitneya między grupami względem ceny dania głównego

^b test różnic Kruskala-Wallisa względem ceny dania głównego w grupach

p * < 0,05, ** < 0,01;

Źródło: badania własne, 2012 (N=200).

Odpowiedzi menedżerów ogółem i restauracji różniły ze względu na wysokość przychodów osiąganych w 2012 roku w porównaniu z poprzednim w stwierdzeniu dotyczącym rotacji oraz lojalności pracowników (2.7). Test Kruskala-Wallisa potwierdził, że różnice te były istotne statystycznie na przyjętym poziomie ufności. Istniały różnice między odpowiedziami menedżerów barów i restauracji, które odnotowały spadek przychodów w 2012 roku, w pytaniu dotyczącym rotacji oraz lojalności pracowników. Istotność statystyczną różnic potwierdzono testem U Manna-Whitneya (2.7) (tab. 46).

Tabela 46. Porównanie składowych wskaźnika obszaru struktury przedsiębiorstwa mierzonych na 5-stopniowej skali Likerta na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji ze względu na wysokość przychodów.

Wyszczególnienie	Ogółem N=200	Bary N=81	Restauracje N=119	Z (pop.) ^a
1.7. Oferujemy potrawy i napoje w odpowiednim stosunku jakości do ceny				
H^b	5,34	3,16	3,17	
Większe	4,82	4,77	4,84	1,01
Na podobnym poziomie	4,73	4,76	4,71	-0,56
Mniejsze	4,63	4,53	4,73	1,48
2.1. Posiadamy ściśle określony podział obowiązków i kompetencji wśród personelu				
H^b	0,67	0,13	0,40	
Większe	4,30	4,15	4,35	1,02
Na podobnym poziomie	4,24	4,04	4,37	1,25
Mniejsze	4,37	4,23	4,51	1,79
2.7. Posiadamy niską rotację pracowników, są oni lojalni wobec naszej firmy				
H^b	6,79*	1,60	12,70**	
Większe	4,30	4,00	4,41	1,16
Na podobnym poziomie	4,30	4,52	4,17	-1,46
Mniejsze	4,50	4,28	4,73	1,96*

^a test różnic U Manna-Whitneya między grupami względem przychodów

^b test różnic Kruskala-Wallisa względem przychodów w grupach

p * < 0,05, ** < 0,01;

Źródło: badania własne, 2012 (N=200).

7.1.7. Różnice w zarządzaniu strategią między barami i restauracjami na podstawie opinii menedżerów

W obszarze strategii menedżerowie restauracji częściej niż barów zgadzali się ze stwierdzeniami: „*Właściwie zarządzamy w celu lepszego dostosowania się do zmieniającego otoczenia*” (1.3) oraz „*Posiadamy określone standardy przygotowania potraw i napojów*” (1.5). Wykorzystany test U Manna-Whitneya potwierdził, że różnice te były istotne statystycznie na przyjętym poziomie ufności. Jednocześnie najniższą średnią uzyskały stwierdzenia dotyczące częstotliwości zmiany menu i wykorzystania sezonowych produktów (1.9) oraz posiadania określonego planu działania i rozwoju przedsiębiorstwa na najbliższy rok (1.1) (tab. 47).

Tabela 47. Porównanie składowych wskaźnika obszaru strategii przedsiębiorstwa mierzonych na 5-stopniowej skali Likerta na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji.

Wyszczególnienie	Ogółem N=200	Bary N=81	Restauracje N=119	Z (pop.) ^a
1.1. Posiadamy określony plan działania i rozwoju przedsiębiorstwa na najbliższy rok				
średnia	3,91	3,73	4,03	1,51
nie zgadzam się (1+2)	12%	19%	8%	
zgadzam się (4+5)	70%	64%	74%	
1.3. Właściwie zarządzamy w celu lepszego dostosowania się do zmieniającego otoczenia				
średnia	4,25	4,06	4,38	2,6**
nie zgadzam się (1+2)	4%	5%	3%	
zgadzam się (4+5)	85%	79%	89%	
1.5. Posiadamy określone standardy przygotowania potraw i napojów				
średnia	4,69	4,42	4,87	5,16**
nie zgadzam się (1+2)	1%	2%	-	
zgadzam się (4+5)	96%	90%	99%	
1.7. Oferujemy potrawy i napoje w odpowiednim stosunku jakości do ceny				
średnia	4,71	4,64	4,76	1,57
nie zgadzam się (1+2)	1%	1%	1%	
zgadzam się (4+5)	97%	96%	97%	
1.9. Często zmieniamy menu, posiadamy potrawy z produktów sezonowych				
średnia	3,80	3,62	3,92	1,08
nie zgadzam się (1+2)	20%	28%	13%	
zgadzam się (4+5)	67%	60%	71%	

^a test różnic U Manna-Whitneya między grupami p *<0,05, **<0,01;

Źródło: badania własne, 2012 (N=200).

Liczba zatrudnionych różnicowała odpowiedzi menedżerów lokali ogółem na wszystkie pytania z obszaru strategii z wyjątkiem kwestii dotyczącej stosunku jakości do ceny (1.7). Wykorzystany test Kruskala-Wallisa potwierdził, że różnice te były istotne statystycznie na przyjętym poziomie ufności. W przypadku lokali zatrudniających do 3 osób, menedżerowie restauracji częściej niż menedżerowie barów zgadzali się ze stwierdzeniami dotyczącymi: planu działania i rozwoju przedsiębiorstwa na najbliższy rok (1.1) oraz posiadania standardów przygotowania potraw i napojów (1.5). Istotność statystyczną potwierdził test U Manna-Whitneya. W odpowiedziach menedżerów lokali zatrudniających od 4 do 8 osób różnice występowały także w przypadku stwierdzenia 1.3, dotyczącego właściwego zarządzania w celu lepszego dostosowania się do zmieniającego otoczenia. Nie wykazano różnic między odpowiedziami menedżerów barów i restauracji zatrudniających powyżej 9 osób na żadne z pytań z obszaru strategii przedsiębiorstwa (tab. 48).

Tabela 48. Porównanie składowych wskaźnika obszaru strategii przedsiębiorstwa mierzonych na 5-stopniowej skali Likerta na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji ze względu na liczbę pracowników.

Wyszczególnienie	Ogółem N=200	Bary N=81	Restauracje N=119	Z (pop.) ^a
1.1. Posiadamy określony plan działania i rozwoju firmy na najbliższy rok				
H^b	11,77**	4,10	0,68	
Do 3 osób	4,45	4,26	4,93	3,17**
4-8 osób	4,71	4,52	4,83	2,15*
Od 9 osób	4,84	4,67	4,88	1,75
1.3. Właściwie zarządzamy w celu lepszego dostosowania się do zmieniającego otoczenia				
H^b	6,64*	3,99	5,31	
Do 3 osób	4,02	4,07	3,86	-0,49
4-8 osób	4,23	3,87	4,45	2,98**
Od 9 osób	4,46	4,50	4,45	-0,24
1.5. Posiadamy określone standardy przygotowania potraw i napojów				
H^b	11,77**	4,10	0,68	
Do 3 osób	4,45	4,26	4,93	3,17**
4-8 osób	4,71	4,52	4,83	2,15*
Od 9 osób	4,84	4,67	4,88	1,75
1.7. Oferujemy potrawy i napoje w odpowiednim stosunku jakości do ceny				
H^b	5,56	1,63	2,14	
Do 3 osób	4,57	4,53	4,67	0,40
4-8 osób	4,72	4,74	4,71	0,18
Od 9 osób	4,81	4,75	4,82	0,68
1.9. Często zmieniamy menu, posiadamy potrawy z produktów sezonowych				
H^b	6,85*	5,68	2,19	
Do 3 osób	3,43	3,26	3,87	1,36
4-8 osób	3,78	3,80	3,77	-0,55
Od 9 osób	4,10	4,25	4,07	-0,89

^a test różnic U Manna-Whitneya między grupami względem liczby pracowników

^b test różnic Kruskala-Wallisa względem liczby pracowników w grupach

p *<0,05, **<0,01;

Źródło: badania własne, 2012 (N=200).

Biorąc pod uwagę cenę dania głównego oferowanego w lokalach gastronomicznych występowały różnice w odpowiedziach menedżerów lokali ogółem w pytaniach dotyczących planu działania i rozwoju na najbliższy rok (1.1) oraz standardów przygotowywania potraw i napojów (1.5). Wykorzystany test Kruskala-Wallisa potwierdził, że różnice te były istotne statystycznie na przyjętym poziomie ufności. Analogiczną zależność wykazano w przypadku odpowiedzi menedżerów restauracji. W teście U Manna-Whitneya wykazano, że w grupie lokali oferujących dania główne w cenie do 15 złotych, menedżerowie restauracji istotnie statystycznie częściej zgadzali się ze stwierdzeniami na temat standardów przygotowania potraw i napojów (1.5) oraz stosunku ich jakości do ceny (1.7). W grupie lokali oferujących

dania główne w cenach od 16 do 30 zł, menedżerowie restauracji istotnie statystycznie częściej zgadzali się ze stwierdzeniem 1.3 dotyczącym właściwego zarządzania w celu dostosowania się do zmiennego otoczenia (tab. 49).

Tabela 49. Porównanie składowych wskaźnika obszaru strategii przedsiębiorstwa mierzonych na 5-stopniowej skali Likerta na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji ze względu na cenę dania głównego.

Wyszczególnienie	Ogółem N=200	Bary N=81	Restauracje N=119	Z (pop.) ^a
1.1. Posiadamy określony plan działania i rozwoju firmy na najbliższy rok				
H^b	16,69**	-	19,76**	
Do 15 zł	3,55	3,69	3,07	-1,73
16-30 zł	3,93	3,81	3,98	0,61
31-50 zł	4,34	-	4,34	-
Od 51 zł	5,00	-	5,00	-
1.3. Właściwie zarządzamy w celu lepszego dostosowania się do zmieniającego otoczenia				
H^b	6,68	-	4,47	
Do 15 zł	4,20	4,22	4,13	0,17
16-30 zł	4,17	3,74	4,36	2,52*
31-50 zł	4,42	-	4,42	-
Od 51 zł	5,00	-	5,00	-
1.5. Posiadamy określone standardy przygotowania potraw i napojów				
H^b	19,38**	-	2,31	
Do 15 zł	4,46	4,35	4,87	2,57*
16-30 zł	4,74	4,56	4,82	1,77
31-50 zł	4,92	-	4,92	-
Od 51 zł	5,00	-	5,00	-
1.7. Oferujemy potrawy i napoje w odpowiednim stosunku jakości do ceny				
H^b	2,03	-	3,95	
Do 15 zł	4,67	4,59	4,93	20,4*
16-30 zł	4,73	4,74	4,72	0,21
31-50 zł	4,71	-	4,71	-
Od 51 zł	5,00	-	5,00	-
1.9. Często zmieniamy menu, posiadamy potrawy z produktów sezonowych				
H^b	11,28	-	8,52*	
Do 15 zł	3,43	3,44	3,40	-0,20
16-30 zł	3,99	3,96	4,00	-0,45
31-50 zł	3,86	-	3,86	-
Od 51 zł	5,00	-	5,00	-

^a test różnic U Manna-Whitneya między grupami względem ceny dania głównego

^b test różnic Kruskala-Wallisa względem ceny dania głównego w grupach

p *<0,05, **<0,01;

Źródło: badania własne, 2012 (N=200).

Wysokość przychodów w 2012 roku w porównaniu z rokiem poprzednim różnicowała odpowiedzi menedżerów barów w zakresie stwierdzeń dotyczących właściwego zarządzania

w celu dostosowania się do zmieniającego otoczenia (1.3) oraz standardów przygotowania potraw i napojów(1.5). Wykorzystany test Kruskala-Wallisa potwierdził, że różnice te były istotne statystycznie na przyjętym poziomie ufności. W grupie lokali, które odnotowały wzrost przychodów, wyniki testu U Manna-Whitneya wykazały, że menedżerowie restauracji istotnie statystycznie częściej niż menedżerowie barów zgadzali się ze stwierdzeniem 1.3, dotyczącym właściwego zarządzania w celu dostosowania się do zmieniającego otoczenia. Wśród odpowiedzi menedżerów lokali, których przychody były mniejsze w porównaniu z rokiem poprzednim, analogiczna zależność dotyczyła także posiadania standardów przygotowywania potraw i napojów (1.5) (tab. 50).

Tabela 50. Porównanie składowych wskaźnika obszaru strategii przedsiębiorstwa mierzonych na 5-stopniowej skali Likerta na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji ze względu na wysokość przychodów.

Wyszczególnienie	Ogółem N=200	Bary N=81	Restauracje N=119	Z (pop.) ^a
1.1. Posiadamy określony plan działania i rozwoju firmy na najbliższy rok				
H^b	2,52	0,47	3,47	
Większe	4,14	3,69	4,29	1,46
Na podobnym poziomie	3,86	3,92	3,83	-0,28
Mniejsze	3,80	3,63	3,98	1,07
1.3. Właściwie zarządzamy w celu lepszego dostosowania się do zmieniającego otoczenia				
H^b	4,21	6,15*	0,97	
Większe	4,32	3,92	4,46	2,27*
Na podobnym poziomie	4,39	4,44	4,37	-0,33
Mniejsze	4,10	3,88	4,32	2,15*
1.5. Posiadamy określone standardy przygotowania potraw i napojów				
H^b	5,80	6,78*	3,01	
Większe	4,84	4,69	4,89	1,65
Na podobnym poziomie	4,70	4,56	4,78	0,87
Mniejsze	4,58	4,26	4,93	4,93**
1.7. Oferujemy potrawy i napoje w odpowiednim stosunku jakości do ceny				
H^b	5,34	3,16	3,17	
Większe	4,82	4,77	4,84	1,01
Na podobnym poziomie	4,73	4,76	4,71	-0,56
Mniejsze	4,63	4,53	4,73	1,48
1.9. Często zmieniamy menu, posiadamy potrawy z produktów sezonowych				
H^b	1,33	2,47	0,50	
Większe	3,98	4,15	3,92	-0,94
Na podobnym poziomie	3,85	3,56	4,02	1,17
Mniejsze	3,65	3,49	3,83	0,88

^a test różnic U Manna-Whitneya między grupami względem przychodów

^b test różnic Kruskala-Wallisa względem przychodów w grupach

p < 0,05, ** < 0,01;

Źródło: badania własne, 2012 (N=200).

Ważnym elementem charakterystyki obszaru strategii była opinia menedżerów na temat wpływu poszczególnych czynników na sukces lokalu gastronomicznego. Menedżerowie barów i restauracji najwyżej oceniali wpływ jakości serwowanych potraw i napojów. W teście U Mana-Whitneya wykazano, że statystycznie istotnie częściej z wpływem tego czynnika zgadzali się menedżerowie restauracji. Po uszeregowaniu średnich, na drugiej pozycji w odpowiedziach menedżerów barów i restauracji znajdowała się profesjonalna obsługa, zaś trzecią pozycję w odpowiedziach menedżerów restauracji zajmowała lokalizacja. Menedżerowie barów jako trzeci czynnik o najwyższej średniej ocenili wpływ cen oferowanych potraw. Różnice istotne statystyczne między odpowiedziami menedżerów barów i restauracji zostały wykazane w przypadku czynnika, jakim były działania marketingowe. Ten czynnik charakteryzował się jedną z najniższych średnich i po uszeregowaniu znalazł się na przedostatniej pozycji. Ostatnią pozycję uzyskały relacje z dostawcami artykułów żywnościowych. W przypadku tego czynnika stwierdzono wyższą średnią w przypadku menedżerów barów niż restauracji; podobnie było z ceną oferowanych potraw (tab. 51 i 52).

Tabela 51. Porównanie czynników sukcesu (część 1) na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji.

Wyszczególnienie	Ogółem N=200	Bary N=81	Restauracje N=119	Z (pop.)^a
Jakość serwowanych potraw i napojów				
Pozycja	1	1	1	
średnia	4,67	4,48	4,79	3,47**
1-bardzo mały wpływ (1+2)	-	-	-	
5-bardzo duży wpływ (4+5)	96%	90%	100%	
Profesjonalna obsługa klientów				
Pozycja	2	2	2	
średnia	4,52	4,44	4,56	0,91
1-bardzo mały wpływ (1+2)	2%	2%	1%	
3-ani duży, ani mały wpływ (3)	5%	7%	3%	
5-bardzo duży wpływ (4+5)	94%	90%	96%	
Lokalizacja				
Pozycja	3	5	3	
średnia	4,42	4,26	4,53	1,75
1-bardzo mały wpływ (1+2)	4%	7%	1%	
5-bardzo duży wpływ (4+5)	89%	84%	92%	
Rodzaj oferty kulinarnej				
Pozycja	4	4	5	
średnia	4,37	4,28	4,43	1,01
1-bardzo mały wpływ (1+2)	2%	2%	1%	
5-bardzo duży wpływ (4+5)	90%	84%	94%	
Estetyka lokalu gastronomicznego				
Pozycja	5	6	4	
średnia	4,37	4,26	4,45	1,80
1-bardzo mały wpływ (1+2)	2%	2%	1%	
5-bardzo duży wpływ (4+5)	89%	86%	91%	
Ceny oferowanych potraw i napojów				
Pozycja	6	3	6	
średnia	4,21	4,28	4,16	-0,95
1-bardzo mały wpływ (1+2)	4%	1%	5%	
5-bardzo duży wpływ (4+5)	83%	84%	82%	

^a test różnic U Manna-Whitneya między grupami p *<0,05, **<0,01;

Źródło: badania własne, 2012 (N=200).

Tabela 52. Porównanie czynników sukcesu (część 2) na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji.

Wyszczególnienie	Ogółem N=200	Bary N=81	Restauracje N=119	Z (pop.) ^a
Funkcjonalność lokalu gastronomicznego				
Pozycja	7	7	7	
średnia	4,12	4,07	4,14	0,51
1-bardzo mały wpływ (1+2)	4%	5%	3%	
5-bardzo duży wpływ (4+5)	82%	81%	82%	
Dodatkowe udogodnienia				
Pozycja	8	9	8	
średnia	3,97	3,81	4,08	0,74
1-bardzo mały wpływ (1+2)	11%	17%	6%	
5-bardzo duży wpływ (4+5)	75%	67%	81%	
Marka, logo				
Pozycja	9	10	10	
średnia	3,87	3,69	3,98	1,88
1-bardzo mały wpływ (1+2)	10%	14%	8%	
5-bardzo duży wpływ (4+5)	73%	65%	77%	
Działania marketingowe				
Pozycja	10	11	9	
średnia	3,79	3,46	4,01	2,77**
1-bardzo mały wpływ (1+2)	14%	25%	7%	
5-bardzo duży wpływ (4+5)	69%	59%	76%	
Relacje z dostawcami artykułów żywnościowych				
Pozycja	11	8	11	
średnia	3,77	3,88	3,70	-1,12
1-bardzo mały wpływ (1+2)	9%	6%	11%	
5-bardzo duży wpływ (4+5)	62%	68%	58%	

^a test różnic U Manna-Whitneya między grupami p *<0,05, **<0,01;

Źródło: badania własne, 2012 (N=200).

Jako jeden z czynników wpływających na sukces lokalu gastronomicznego wytypowano dodatkowe udogodnienia; menedżerowie barów i restauracji ocenili go jako średnio ważny (pozycja 8). Ich odpowiedzi w zakresie oceny wpływu tego czynnika nie różniły się istotnie statystycznie w teście U Manna-Whitneya (tab. 52). Jednak w teście Chi² Pearsona wykazano istotne statystycznie różnice dotyczące posiadania przez bary i restauracje konkretnych udogodnień oraz stosowania wybranych działań marketingowych. Menedżerowie restauracji istotnie statystycznie częściej deklarowali przystosowanie lokalu dla osób niepełnosprawnych, posiadanie udogodnień dla rodzin z dziećmi, dostęp do Internetu, możliwość płatności kartą, posiadanie menu w języku obcym, organizację imprez okolicznościowych oraz możliwość bezpłatnego dostępu do aktualnej prasy (tab. 53).

Tabela 53. Porównanie oferty dodatkowych udogodnień oraz prowadzonych działań marketingowe na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji.

Wyszczególnienie	Ogółem N=200	Bary N=81	Restauracje N=119	Chi² ^a
Przystosowanie lokalu dla osób niepełnosprawnych	54%	41%	63%	9,64**
Udogodnienia dla rodzin z dziećmi	56%	33%	71%	28,39**
Parking	71%	68%	73%	0,63
Część dla palących	23%	21%	24%	0,31
Dostęp do Internetu	62%	44%	73%	16,72**
Możliwość płatności kartą	61%	31%	81%	50,03**
Menu w języku obcym	55%	25%	75%	48,78**
Możliwość zakupu na wynos lub w dostawie do domu	94%	93%	95%	0,48
Organizacja imprez okolicznościowych	84%	68%	95%	26,25**
Prowadzenie dodatkowej działalności niezwiązanej z usługami gastronomicznymi	18%	14%	20%	1,45
Bezpłatny dostęp do aktualnej prasy	47%	37%	54%	5,42*

% odpowiedzi na tak nie sumuje się do 100% w kolumnach

^a test różnic Chi² Pearsona między grupami; p *<0,05, **<0,01;

Źródło: badania własne, 2012 (N=200).

Lokalizacja, będąca jednym z ważniejszych czynników wpływających na sukces lokalu gastronomicznego w opinii menedżerów restauracji (pozycja 3) oraz średnio ważnym dla menedżerów barów (pozycja 5), nie różnicowała istotnie statystycznie odpowiedzi menedżerów ze względu na typ placówki. Potwierdziły to wyniki odpowiedzi na pytania o szczegółową lokalizację, w której znajdował się lokal zarządzany przez menedżerów biorących udział w badaniu. Menedżerowie barów istotnie statystycznie częściej wskazywali lokalizację w zakładzie pracy/biurze. Pozostałe lokalizacje były tak samo często deklarowane przez menedżerów barów i restauracji. Po około 1/3 lokali znajdowało się w centrum miasta albo w dzielnicach peryferyjnych, zaś najmniej lokali było częścią kompleksu hotelowego (tab. 54).

Tabela 54. Porównanie lokalizacji z podziałem na bary i restauracje.

Wyszczególnienie	Ogółem N=200	Bary N=81	Restauracje N=119	Chi² ^a
Centrum miasta, Główna ulica handlowa	31,5%	35,8%	28,6%	1,17
Dzielnice peryferyjne, W pobliżu osiedli mieszkalnych	29%	30,9%	27,7%	0,22
Przy trasie, infrastrukturze drogowej, Przy stacji benzynowej	17,5%	11,1%	21,8%	3,84
W pobliżu atrakcji turystycznych	9%	4,9%	11,8%	3,49
Centrum handlowe	6%	7,4%	5%	1,14
Zakład pracy, biurowiec, szkoła, uczelnia	4%	8,6%	0,8%	7,64**
W hotelu	2%	-	2%	2,77

^a test różnic Chi² Pearsona między grupami; p *<0,05, **<0,01;

Źródło: badania własne, 2012 (N=200).

7.2. Obszary tożsamości przedsiębiorstw – dyskusja wyników

W literaturze przedmiotu występują nieliczne opracowania charakteryzujące tożsamość poszczególnych sektorów i przedsiębiorstw. Literatura o charakterze teoretycznym poświęca dużo uwagi symbolice organizacyjnej (tożsamości wizualnej), co jest konsekwencją ewolucji na przestrzeni lat teorii z obszaru zarządzania tożsamością przedsiębiorstwa. Komunikacja organizacyjna i jej wzajemne zależności oraz rola w kształtowaniu tożsamości jest drugim obszarem zainteresowania teoretyków. W części opracowań symbolika jest uważana za subkategorię komunikacji w kontekście omawiania tożsamości przedsiębiorstwa. Ostatnim obszarem łączonym z tożsamością jest kultura i zachowania organizacyjne. Wielu teoretyków uważa, że zachowania przedsiębiorstwa stanowią najbardziej zewnętrzny element kultury i w związku z tym są one często omawiane razem.

Pełnej charakterystyki obszarów tożsamości dokonali Melewar i Karaosmangolu z wykorzystaniem wyników badania jakościowego w formie 32 pogłębionych wywiadów indywidualnych z menedżerami przedsiębiorstw międzynarodowych. Przedstawiony w artykule model składowych tożsamości został wykorzystany w badaniach własnych i pozwolił na konfrontację wyników wszystkich składowych tożsamości¹⁶⁵.

W obszarze komunikacji istniała zgodność wśród menedżerów omawianego badania, iż najważniejszym elementem tożsamości jest komunikacja kontrolowana, przez wpływ na znajomość i zrozumienie przez pracowników misji, wizji i celów określanych przez zarząd. Komunikowanie działań do zewnętrznych interesariuszy w opinii menedżerów przekładało się na wzrost przewagi konkurencyjnej oraz budowanie pozytywnego wizerunku. Menedżerowie doceniali rolę komunikacji niekontrolowanej, w szczególności w obszarze

¹⁶⁵ Melewar T.C., Karaosmanoglu E., 2006, *Seven Dimensions of Corporate Identity...* op. cit.

motywacji i integracji pracowników oraz w obszarze opinii wyrażanych przez pracowników na temat przedsiębiorstwa.

Tożsamość wizualna, czyli symbolika przedsiębiorstwa, była w opinii menedżerów formą ekspresji cech przedsiębiorstwa; za jeden z jej najważniejszych elementów uważali slogan. Istniała także zgodność na temat roli architektury (w tym wystroju biur) i lokalizacji przedsiębiorstwa. Kierownicy biorący udział w badaniu przywiązywali także uwagę do estetyki strony internetowej, będącej ważnym elementem wpływającym na odbiór przedsiębiorstwa.

Elementem, który w opinii menedżerów stanowi podstawę komercyjnego sukcesu przedsiębiorstwa, jest kultura organizacyjna. Większość z nich była w stanie dokładnie scharakteryzować kulturę organizacyjną w swoim przedsiębiorstwie. Menedżerowie dzielili się na dwie grupy pod względem określenia relacji między kulturą i tożsamością: pierwsza z nich uważała tożsamość za element projektowany w celu kreowania wizerunku wśród interesariuszy zewnętrznych (kultura stanowiła odrębny element suwerenny względem tożsamości), druga grupa uważała, że kultura oraz tożsamość nierozzerwalnie się łączą. Opinie dotyczące relacji między kulturą a tożsamością były najbardziej zróżnicowanym zagadnieniem ze wszystkich omawianych elementów tożsamości. Misja, wizja i wartości przedsiębiorstw w opinii menedżerów powinny być znane interesariuszom przedsiębiorstwa, zaś historia stanowi fundament tożsamości przedsiębiorstw, a postać założyciela odgrywa rolę we wstępnej fazie ich rozwoju.

Menedżerowie sądzili, że na kształt kultury organizacyjnej bezpośrednio wpływa kultura kraju, w którym przedsiębiorstwo powstało. Wraz z wchodzeniem na rynki zagraniczne, malało znaczenie kraju pochodzenia. Opinie menedżerów były rozproszone w obszarze roli subkultur w organizacji. Część z nich uważała, że w ich organizacjach występują liczne subkultury, jednocześnie menedżerowie nie potrafili zidentyfikować poszczególnych subkultur w swoich przedsiębiorstwach.

W badaniu podkreślano, że istnieje ścisła i długofalowa zależność między zachowaniami przedsiębiorstwa a jego tożsamością. Podzielano pogląd teoretyków, że działania zarządu i kadry menedżerskiej wpływają na kształt tożsamości przedsiębiorstwa poprzez ustanowienie wzorca zachowania dla pracowników niższego szczebla. Zachowania pracowników miały, w opinii menedżerów, wpływ na wizerunek przedsiębiorstwa, poprzez interakcję z interesariuszami oraz klientami. Przebadana kadra zarządzająca dostrzegała ścisłą zależność między wszystkimi typami zachowań, a tożsamością organizacyjną oraz kulturą i komunikacją.

W obszarze struktury tylko dwóch menedżerów (korporacje z branży FMCG) uważało za ważną strukturę marek. Poglądy na temat zależności między tożsamością a strukturą marek były zróżnicowane w grupie menedżerów biorących udział w badaniu. Równie niespójne były opinie z obszaru struktury organizacyjnej. Większość menedżerów uważała, że łatwo zmienić strukturę organizacyjną i nie wpływa ona istotnie na kształt tożsamości przedsiębiorstwa jak kultura.

Menedżerowie byli zgodni, że przedsiębiorstwo zmieniając tożsamość powinno dokonać zmian w strategii. Część z badanych uważała, że strategia wpływa na tożsamość i może być uważana za jej subkategorię.

Ostatni element stanowiła tożsamość branży. Wszyscy menedżerowie byli zgodni, że tożsamość ich przedsiębiorstw jest pod wpływem tożsamości całego sektora. Usprawnienie zarządzania tożsamością przedsiębiorstwa poprawia w perspektywie czasowej tożsamość i wizerunek całego sektora w szczególności na rynku, który jest silnie skonsolidowany przez oddziaływanie na zmianę działań konkurencji¹⁶⁶.

Melewar i Storrie w 2001 roku dokonali charakterystyki tożsamości przedsiębiorstwa z sektora usług konsumenckich (sieć salonów fryzjerskich Tony i Guy działających w ramach franchisingu). Opis tożsamości tych przedsiębiorstw został podzielony na pięć obszarów: komunikację i tożsamość wizualną, zachowania, kulturę organizacyjną, sytuację sektora oraz firmę-produkty-usługi¹⁶⁷.

Z badania wynika, że sieć salonów fryzjerskich Tony i Guy dzięki centralizacji procesów zarządzania stworzyła spójny i konsekwentny system identyfikacji wizualnej oraz sposób komunikowania. Posiadała ona zaprojektowany dla całej sieci system identyfikacji wizualnej obejmujący najmniejsze detale. Otoczenie fizyczne usługi miało za zadanie wywoływać pozytywną reakcję emocjonalną i psychologiczną. Za działania z obszaru komunikacji marketingowej dla wszystkich salonów była odpowiedzialna jedna agencja reklamowa. Firma intensywnie promowała się w magazynach branżowych i prasie kobiecej, także w gazetach o zasięgu lokalnym.

Ze względu na charakter usługowy przedsiębiorstw, szczególną uwagę przywiązywano do zachowań pracowników. Wymagano od nich schludnego i modnego wyglądu, entuzjazmu, empatii oraz profesjonalizmu spójnego z kreowanym wizerunkiem. Pracownicy znali bieżące trendy oraz starali się sprostać potrzebom klientów w kontekście satysfakcji z usługi i przyjemności z wizyty w salonie. Przedsiębiorstwo miało adekwatny proces rekrutacji,

¹⁶⁶ Ibidem

¹⁶⁷ Melewar T.C., Storrie T., 2001, *Corporate Identity ...* op. cit.

szkoleń oraz motywowania personelu. Szczególnie ważny był rozwój kompetencji pracowników za pomocą materiałów edukacyjnych dostępnych w salonach, szkoleń w akademiach sieci i kongresów treningowych przedsiębiorstwa (raz na kwartał, na temat m.in. najnowszych trendów). Każdy pracownik miał określony plan treningowy, obejmujący fryzjerów i menedżerów.

Sieć określała swoją kulturę jako opartą na edukacji oraz dostarczaniu najwyższej jakości usługi w przyjaznym dla pracowników otoczeniu. Założyciele przedsiębiorstwa w sposób precyzyjny określili jej filozofię i cele, polegające na indywidualnym podejściu do każdego klienta z wykorzystaniem właściwych technik i produktów. Każdy członek zespołu powinien czuć się odpowiedzialny i zaangażowany w tworzenie przyjemnego doświadczenia klientów. W kulturze przedsiębiorstwa widać było wpływ narodowości właścicieli (brytyjsko-włoskie) i historii rozwoju przedsiębiorstwa od małego salonu w Londynie do liczącej ponad 300 salonów sieci.

Strategia marki opierała się na zintensyfikowanych działaniach promujących i przemysłanej identyfikacji wizualnej. Strategia przedsiębiorstwa stanowiła rozwinięcie przyjętych przez właścicieli wartości i celów, proces podejmowania decyzji był silnie zcentralizowany. Efektywność przedsiębiorstwa budowano w celu uzyskania lojalności klientów i manifestowano przez wyniki mierzone systematycznie wedle ustalonych wskaźników. Tożsamość sektora usług fryzjerskich była określona jako wypadkowa tożsamości wielu zróżnicowanych salonów¹⁶⁸.

Porównując wyniki cytowanych badań z wynikami uzyskanymi w badanych przeprowadzonych dla potrzeb niniejszej pracy należy wskazać na różnice w znaczeniu poszczególnych obszarów zarządzania tożsamością przedsiębiorstw. W badaniu własnym największe znaczenie przypisano zachowaniom organizacyjnym, natomiast w badaniu Melewar i Karaosmangolu¹⁶⁹ - komunikacji. Ostatnią pozycję pod względem wartości obliczonego wskaźnika w badaniu własnym zajęła symbolika, w cytowanym badaniu – tożsamość branży. Różnic w pozycjach poszczególnych obszarów zarządzania tożsamością przedsiębiorstw należy upatrywać w rodzaju i wielkości przedsiębiorstw, strukturze obsługiwanych rynków, także charakterze produktów i usług finalnych: w badaniu własnym analizowano przedsiębiorstwa gastronomiczne o zróżnicowanej wielkości, w badaniu Melewar i Karaosmangolu – korporacje międzynarodowe.

¹⁶⁸ Money K., Rose S., Hillenbrand C., 2010, *The impact of the corporate identity mix on corporate reputation*. The Journal Of Brand Management : An International Journal, 18 (3), s. 197-211

¹⁶⁹ Melewar T.C., Karaosmanoglu E., 2006, *Seven Dimensions of Corporate Identity...* op. cit.

Natomiast porównując badania własne i badania Melewar i Storrie¹⁷⁰ można zauważyć analogie w zarządzaniu zachowaniami, kulturą oraz identyfikacją wizualną sieci zakładów fryzjerskich oraz restauracji. Pozwala to na stwierdzenie, że w przypadku usług konsumenckich z sektora premium występują silne analogie w kształtowaniu i zarządzaniu tożsamością przedsiębiorstwa.

¹⁷⁰ Melewar T.C., Storrie T., 2001, *Corporate Identity ...* op. cit.

VIII. Warstwy wizerunku barów i restauracji

8.1. Relacje między wizerunkiem barów i restauracji w świetle badań własnych

Konsumentenckie badanie jakościowe, w którym wykorzystano techniki projekcyjne, posłużyło do opracowania charakterystyki wizerunku barów i restauracji. Opis wyników, dotyczących barów i restauracji, został podzielony ze względu na warstwy wizerunku¹⁷¹.

8.1.1. Wizerunek funkcjonalny barów

We wszystkich grupach fokusowych bar był kojarzony z niedużym samoobsługowym lokalem gastronomicznym, oferującym potrawy w niższych cenach niż w restauracji. Element wspólny stanowiło przekonanie o prostocie wystroju oraz wyposażeniu barów, a także mniej wyszukanej ofercie kulinarnej w stosunku do restauracji.

Większość uczestników badania uważała, że jest to miejsce z ofertą alkoholi. Pogląd ten był mocniej akcentowany w grupach poniżej 36 r.ż. oraz męskich.

Należy zauważyć, że w ramach skojarzeń związanych z barami uczestnicy we wszystkich grupach często podawali nazwy różnych rodzajów lokali należących do tej kategorii, włączając przede wszystkim takie lokale jak bar mleczny, lokale typu „chińczyk” i „kebab”.

8.1.2. Wizerunek symboliczny barów

W opisie wizerunku symbolicznego wykorzystano elementy związane z ofertą kulinarną, otoczeniem fizycznym oraz obsługą. Były one opisywane w zróżnicowany sposób przez uczestników badania. Wynikało to przede wszystkim z różnorodności lokali zaliczanych do barów oraz z doświadczenia poszczególnych uczestników. Ze względu na wystrój oraz ofertę kulinarną, a także na obsługę, wyodrębniono dwie homogeniczne kategorie barów.

Pierwsza z nich to bar-puby, charakteryzujące się przyciemnionym oświetleniem, gwarem, głośniejszą muzyką oraz męską i młodszą klientelą. Lokale te są odwiedzane najczęściej wieczorem. W charakteryzowanych pubach, według uczestników, obsługuje barman, występuje duża dostępność piwa i innych alkoholi. Oferta gastronomiczna pełni rolę uzupełniającą do świadczonej usługi. Pub kojarzono z takimi atrybutami jak automaty do gry,

¹⁷¹ Metodyka oraz charakterystyka narzędzia badawczego zostały przedstawione w rozdziale 5.2.

8.1.3. Wizerunek osobowy barów w grupach wiekowych od 18 do 35 lat

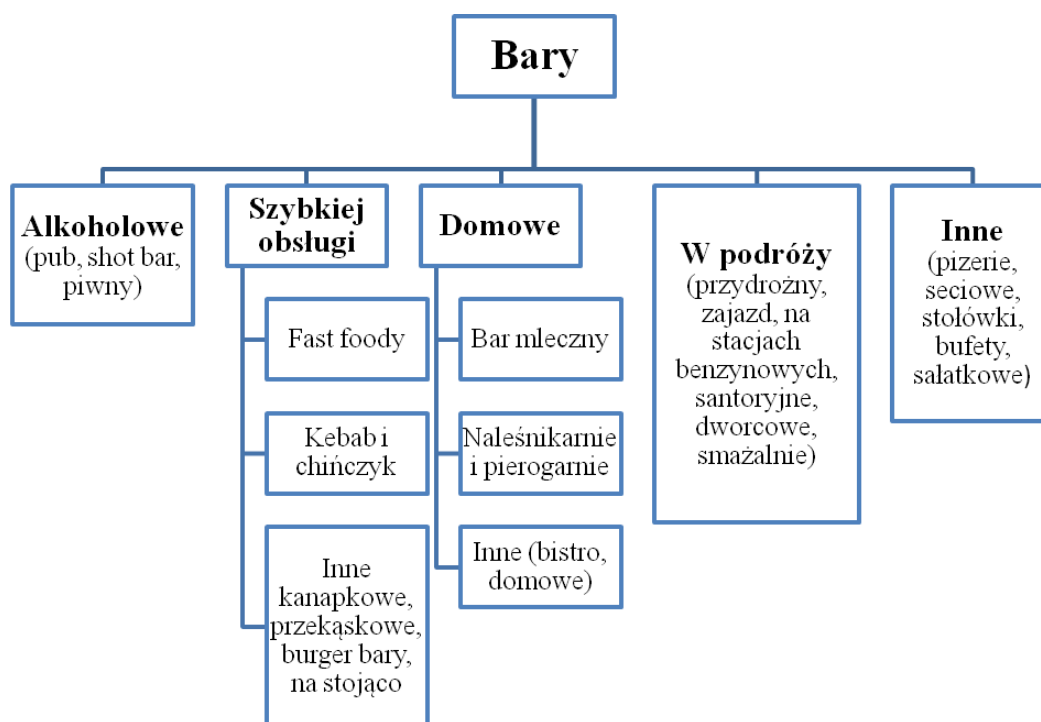
W młodszych grupach wiekowych personifikowane bary były uważane przez większość uczestników za mężczyznę. W dwóch grupach pojawiały się pojedyncze głosy, że byłaby to kobieta. Wiek antropomorfizowanego baru różnił się w zależności od grupy wiekowej uczestników badania; wskazywano na mężczyznę w wieku uczestników lub starszego. Nie wskazywano zgodności co do sytuacji rodzinnej personifikowanej osoby. Dominującym poglądem było, że spersonifikowany bar jest kawalerem lub rozwodnikiem. Jeśli ma dzieci, to nie tworzy rodziny, która byłaby uznana za idealną w rozumieniu tradycyjnego modelu. W grupie wiekowej 26-35 lat, uczestnicy opisali bar jako mężczyznę z nadwagą („piwny brzuszek”), kilkudniowym zarostem, ubranego w jeansy i t-shirt, a jego wygląd określali jako niezbyt schludny. W części grup przypuszczano, że personifikowana kategoria lokali, w związku z wykonywaniem pracy fizycznej, może być osobą o normalnej posturze i lekko opaloną. W porównaniu z restauracją, personifikowany bar był mniej atrakcyjny fizycznie, wykonywał pracę fizyczną (np.: budowlaniec) lub wolny zawód (artysta, fotograf). Pojawiły się pojedyncze głosy, że mógł to być finansista, inżynier, browarnik lub barman. Generalizując, raczej nie były to zawody cechujące się odpowiedzialnością, a praca mogłaby mieć charakter dorywczy.

Większość badanych uważała, że personifikowany bar ma przeciętną sytuację materialną, wystarcza mu zaledwie na bieżące potrzeby. Badani określili, że nie jest to osoba z tendencją do oszczędzania lub myślenia w perspektywie długofalowej o swojej sytuacji finansowej. Najmniej spójnym elementem personifikacji był charakter i osobowość baru. Jedną z nielicznych cech wspólnych personifikowanej kategorii były takie cechy jak otwartość i towarzyskość. Pozostałe cechy różniły się w poszczególnych grupach wiekowych: w grupie 19-25 lat była to osoba optymistyczna i energiczna, wyluzowana i uśmiechnięta, w grupie wiekowej 26-35 lat – pewna siebie, nie licząca się z innymi, natomiast w grupie 26-35 lat i najmłodszej męskiej – osoba paląca papierosy i lubiąca piwo, w wolnym czasie wędkująca, a także lubiąca proste i niewyszukane formy rozrywki. Uczestnicy z grup 19-25 lat i męskiej 26-35 lat akceptowali tę osobę, jako element swojego otoczenia i mogliby z nią wejść w relacje towarzyskie (kolega, znajomy). Uczestniczki badania w grupie wiekowej 26-35 wykazywały negatywny stosunek do tej osoby i nie chciałyby wejść z nią w interakcję.

8.1.4. Wizerunek osobowy barów w grupach wiekowych powyżej 36 lat

W starszych grupach wiekowych (36-50, 51+), spersonifikowane bary posiadały bardziej spójny wizerunek, jednak różnił się on od wcześniej opisanego. Według większości

uczestników w tych grupach wiekowych, bary jako kategoria określono jako kobieta w średnim wieku (30-50 lat). Podobnie jak w przypadku młodszych grup, wiek personifikowanej kategorii wzrastał wraz z wiekiem uczestników badania. Kobieta ta – w opinii uczestników badania – posiadała męża i dzieci. Była ciepłą i dobrze zorganizowaną gospodynią domową, inteligentną, zaradną i pracowitą. Część badanych w pierwszej chwili określała ją jako energiczną, jednak po zastanowieniu opisywano, że była wyciszona i spokojna („siła spokoju”). We wszystkich grupach fokusowych uczestnicy zaliczali ją do osób kontaktowych i towarzyskich. W związku z powyższym wykonywała zawód wymagający umiejętności pracy z ludźmi; mogła być nauczycielką, osobą zajmującą się handlem, ekspedientką bądź wykonywać wolny zawód. Jej sytuację materialną określano jako dobrą („zarabia przyzwoicie”), wskazywano na jej spryt, raczej w negatywnym znaczeniu („kombinuje, warszawski cwaniaczek”). Uczestnicy we wszystkich grupach uważali, że może być to osoba z ich otoczenia, będąca bardzo dobrą znajomą lub przyjaciółką.



Rysunek 13. Kategoryzacja barów na podstawie badań fokusowych.

Źródło: opracowanie własne, 2013.

8.1.5. Wizerunek funkcjonalny restauracji

Skojarzenia związane z restauracjami charakteryzowały się dużą jednorodnością we wszystkich badanych grupach.

W opinii uczestników badania, restauracja to lokal większy, dający poczucie przestrzeni, z pełną obsługą kelnerską, o podwyższonym standardzie przejawiającym się w wystroju oraz sposobie podania potraw.

Należy podkreślić, że w odróżnieniu od barów, restauracje nie serwują charakterystycznych potraw. W obszarze żywności są kojarzone z kuchniami narodowymi, wyższą jakością, wyrażającą się sposobem podania, świeżością, naturalnością potraw i napojów.

8.1.6. Wizerunek symboliczny restauracji

Ważnym elementem charakterystyki restauracji byli zatrudnieni pracownicy. Uczestnicy badania szczególną uwagę zwracali na rolę i funkcję obsługi kelnerskiej, jednak poziom szczegółowości opisu personelu wzrastał wraz z wiekiem uczestników badania.

W świetle wygenerowanych przez uczestników badania skojarzeń, kelner ma za zadanie:

- przywitać gości na przy wejściu do restauracji i zaprowadzić ich do stolika,
- podać kartę menu i doradzić w wyborze potraw i napojów,
- serwować posiłki w elegancki sposób,
- przynieść rachunek w odpowiednim momencie.

Kelner powinien być empatyczny, profesjonalny, otwarty na potrzeby klienta, taktowny i schludny. Uczestnicy badania we wszystkich grupach wiekowych wspominali też o kucharzach i szefie kuchni. W grupach poniżej 36 r.ż badani chcieli mieć możliwość obserwowania pracy personelu zaplecza (kucharzy), zaś w grupach starszych (36-50 i 51+) oczekiwane były propozycje potraw „na życzenie” bądź dedykowanych, specjalnie przygotowanych przez szefa kuchni.

W większości grup pojawiały się pojedyncze głosy zwracające uwagę na rolę menedżera - właściciela lokalu gastronomicznego. Uczestnicy oczekiwali, że osoby te w będą witały gości przy wejściu do restauracji i czuwały nad ich wizytą w lokalu.

W kontekście obsługi klientów w lokalu gastronomicznym można zauważyć, że wiele jej elementów ma charakter związany z rytualizacją obsługi a także z poczuciem luksusu i prestiżu wyrażanym przez obsługę kelnerską. Zauważalna jest potrzeba podejścia zindywidualizowanego i dedykowanego w odpowiedzi na szczególne potrzeby klientów, zwłaszcza te o charakterze czysto hedonistycznym.

Uczestnicy badania szczególną uwagę w opisach wymarzonych doświadczeń gastronomicznych oraz generowaniu skojarzeń związanych z restauracjami poświęcali charakterystyce elementów związanych z otoczeniem fizycznym usługi.

W obszarze estetyki, restauracje były opisywane jako lokale usytuowane w atrakcyjnych turystycznie, a także przyjemnych wizualnie lokalizacjach (nad morzem, w górach, parku, nad jeziorem, na starówce). Stylistyka przedstawianych lokali była zróżnicowana: od prostych, naturalnych, rustykalnych lokali przez kolorowe, nowoczesne, także industrialne wnętrza, kończąc na aranżacjach stylizowanych na barokowe. Jednak wspólnym elementem było oczekiwanie czystości, spójności i autentyzmu w wystroju oraz całym profilu restauracji. Uczestnicy badania we wszystkich grupach wymieniali te same charakterystyczne elementy wystroju restauracji. Ze względu na tak dużą homogeniczność wypowiedzi, w tym obszarze można wyodrębnić atrybuty/wyróżniki wizerunku restauracji. Należą do nich świeże kwiaty, świece, żyrandole, kinkiety, zasłony, obrusy, serwetki i elegancka zastawa.

We wszystkich badanych grupach uczestnicy wspominali także o muzyce w restauracjach. Powinna być dopasowana do rodzaju restauracji (jej stylistyki), pory dnia (wieczorem wolniejsza, bardziej nastrojowa) oraz stosunkowo niegłośna (dająca możliwość swobodnej rozmowy). W restauracji nie powinno się odczuwać nieprzyjemnych zapachów związanych z żywnością.

Oświetlenie było ważnym elementem charakterystyki restauracji. Przejawiało się to między innymi dużą liczbą elementów wystroju (świece, świeczniki, żyrandole, kinkiety). Badani uważali, że wieczorem w restauracji powinno być romantyczne, rozproszone światło o charakterze punktowym, dające poczucie intymności.

W opinii uczestników badania, restauracje posiadały bogatsze wyposażenie niż bary; meble były wyższej jakości, bardziej komfortowe i wygodniejsze (drewniane oraz tapicerowane, krzesła, ale też kanapy czy łóżka).

Kolejnym elementem otoczenia fizycznego lokalu gastronomicznego był wygląd pracowników i gości. Kelnerzy powinni być schludni, eleganccy (biała koszula, ciemne spodnie). Jednak większą uwagę przywiązywano do wyglądu klientów w restauracji; powinny to być osoby eleganckie, w strojach wieczorowych bądź biznesowych. Goście restauracji byli określani, jako osoby przynajmniej w średnim wieku, o przeciętnych dochodach. Badani uważali, że jeśli idą do restauracji to należy się „ładnie” ubrać, ponieważ nie w każdym stroju wypada wejść do każdej restauracji.

W grupach do 35 r.ż. uczestnicy sugerowali, że była to osoba wolna lub żyjąca w związku formalnym, bywał to także element pomijany w ich charakterystyce. W grupach powyżej 36. r.ż. uczestnicy uważali, że antropomorfizowane restauracje posiadały dzieci, będąc osobami rozwiedzionymi lub w kolejnym związku małżeńskim. Stosunek do antropomorfizowanej osoby był we wszystkich grupach ambiwalentny. Z jednej strony opisana osoba budziła podziw i szacunek, z drugiej – brak zaufania i strach. Restauracje w odróżnieniu do barów posiadały jako kategoria lokali bardzo spójny wizerunek.

W opinii uczestników badania, problem stanowiło określenie kategorii restauracji. Mówiono o kategoriach ze względu na kuchnię narodową. Za kryterium podziału restauracji przyjmowano cenę i jakość żywności. Dzielono również restauracje na sieciowe i niesieciowe.

Kryteria podziału restauracji to:

- rodzaj oferty kulinarnej,
- cena,
- jakość standard,
- model biznesowy (sieciowe, indywidualne).

Z wyjątkiem grupy kobiecej powyżej 51 r.ż., uczestnicy uważali, że kategoria restauracji jest bardziej spójna w ramach swojej grupy niż kategoria barów.

8.1.8. Sondaż ilościowy na temat różnic w postrzeganiu otoczenia fizycznego barów i restauracji

Postrzeganie otoczenia fizycznego barów i restauracji przez uczestników badania jakościowego cechowały istotne statystycznie różnice w 5 na 9 par określeń. Różnice takie nie zostały odnotowane w parach: staromodny/modny, na luzie/elegancki, chłodny/przytulny oraz niepopularny/popularny. Najbardziej istotne statystycznie różnice dotyczyły wielkości barów i restauracji – restauracje postrzegano jako istotnie statystycznie większe. Ponadto restauracje były postrzegane istotnie statystycznie częściej jako bardziej tradycyjne, ciemniejsze, kobiece oraz przeznaczone dla osób starszych (tab. 55).

Tabela 55. Otoczenie fizyczne sondaż z uczestnikami badania jakościowego właściwego.

Wymiary percepcji otoczenia fizycznego -1/1 ^a	Bary	Restauracje	Różnica	Chi ^{2b}
Tradycyjny/nowoczesny	0,13	-0,25	0,38	37,03*
Staromodny/modny	0,21	0,13	0,08	9,99
Na luzie/ na elegancki	-0,92	0,88	-1,79	6,81
Mały/duży	-0,75	0,71	-1,46	40,16*
Ciemny/jasny	-0,25	0,46	-0,71	22,85*
Chłodny/przytulny	-0,08	0,58	-0,67	9,63
Męski/ kobiecy	-0,71	0,71	-1,42	21,26*
Niepopularny/popularny	0,67	0,00	0,67	5,4
Dla starszych/dla młodych	0,54	-0,42	0,96	19,15*

^a Wartości liczbowe na skali odpowiadające parom określić

^b*p<0,01

Źródło: badania własne, 2012 (N= 48).

8.2. Wymiary wizerunku lokali gastronomicznych – dyskusja wyników

W dostępnej literaturze istnieją nieliczne badania pozwalające zidentyfikować wszystkie wymiary wizerunku lokali gastronomicznych.

W krajowej literaturze dominowały badania o charakterze ankietowym, poświęcające uwagę czynnikom wpływającym na wybór lokalu gastronomicznego i preferencjom w obszarze poszczególnych czynników budujących przewagę konkurencyjną. W świetle badań realizowanych wśród polskich konsumentów, najczęstszymi czynnikami wyboru lokali gastronomicznych były jakość, cena, oraz smak potraw oferowanych w lokalu gastronomicznym¹⁷². Kolejność tych czynników podlegała zmianom ze względu na charakterystykę badanej populacji. Termin jakości usługi gastronomicznej nie był porównywalny między badaniami. Wyniki badań Grębowca pozwoliły na zidentyfikowanie

¹⁷² Adamczyk G., 2005, *Popularność restauracji typu fast food wśród mieszkańców Poznania*, Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, 7 (3), s. 7-11; Cieślik E., Cieślik J., Wasilewski P., Turcza K., Siembida A., 2014, *Ocena jakości usług gastronomicznych jako czynnik zwiększający zaufanie konsumentów*, Journal of Agribusiness and Rural Development, 3 (33), s. 15-24; Dąbrowska A., 2010, *Consumer behavior in the market of catering services in selected countries of Central-Eastern Europe*. British Food Journal, 113 (1), s. 96-108; Kowalczyk I., 2010, *Oferta usługowa...* op. cit.; Mazurek-Łopacińska K., Sobocińska M., 2013., *Korzystanie przez studentów z usług gastronomicznych kontekście stylów życia w świetle wybranych wyników badań ankietowych*, Nauki o Zarządzaniu, 2 (15), s. 86-99; Nowak M., Trziszka T., Otto J., 2008, *Pozycja jakości posiłków wśród czynników kształtujących preferencje nabywców usług gastronomicznych*. Żywność. Nauka. Technologia. Jakość, 3, s 132-140; Stangierska D., Świątkowska M., 2012, *Wybrane determinanty decyzji podejmowanych...* op. cit.; Stangierska D., Świątkowska M., 2014, *Wpływ ceny dania głównego...* op. cit.; Tomaszewska M., Bilśka B., Grzebińska W., Kępka L., 2012, *Kryteria wyboru lokali gastronomicznych świadczących usługi w centrach handlowych*, Zeszyty Naukowe UEP, 336, Nowe trendy w dystrybucji produktów żywnościowych. Gastronomia i zachowania nabywców, s. 120- 130; Zabrocki R., Cordice A., 2010, *Analiza porównawcza...* op. cit.

głównych elementów wpływających na jakość usługi. Były to cechy żywności takie jak smak, wygląd, zapach, wartość odżywcza, bezpieczeństwo oraz cena¹⁷³.

Na podstawie syntezy wyników przywołanych badań dotyczących usług gastronomicznych można stwierdzić, że potwierdziły one założenie dotyczące wizerunku funkcjonalnego usługi gastronomicznej, stanowiącego jej rdzeń i pierwsze skojarzenie opisu kategorii lokali gastronomicznych. Wizerunek funkcjonalny dotyczył przede wszystkim jakości, ceny oraz szerokości oferty gastronomicznej. Były to parametry usługi gastronomicznej najłatwiej podlegające percepcji. Badania skupiające uwagę tylko na mierzalnych w sposób wystandaryzowany cechach usług gastronomicznych nie miały charakteru implementacyjnego i sugerowały przedsiębiorcom konkurowanie na poziomie produktu podstawowego przez oddziaływanie ceną i ofertą gastronomiczną.

W części wyżej przytoczonych badań, jako jedno z ważniejszych czynników pojawiały się: opinia o lokalu, wcześniejsze doświadczenia oraz lokalizacja¹⁷⁴.

Wspólnym elementem badań dotyczących usług gastronomicznych były czynniki o drugoplanowym znaczeniu dla konsumentów, tj. obsługa (w tym jakość obsługi i czas oczekiwania) i otoczenie fizyczne (m.in. wystrój lokalu, w tym jego estetyka)¹⁷⁵.

W obszarze obsługi warto przytoczyć badania Cieślik, Stachury i Topolskiej z 2009 roku, zrealizowane na próbie 200 respondentów z małego miasta w województwie małopolskim. Ankietowani w prawie 70% deklaruowali, że obsługa w dużym lub bardzo dużym stopniu wpływała na ocenę lokalu gastronomicznego; respondenci w podobnym stopniu oceniali jakość obsługi jako pozytywną¹⁷⁶.

W późniejszym badaniu, tych samych autorów, zrealizowanym na próbie 100 respondentów będących klientami krakowskich restauracji stwierdzono, że na jakość obsługi wpływa przede wszystkim: obsługa kelnerska, jakość i smak potraw, sposób podania oraz wystrój. W opinii respondentów, oczekiwania związane z wizytą w lokalu gastronomicznym

¹⁷³ Grębowiec W., 2010, *Czynniki warunkujące jakość oraz ich wpływ na podejmowanie decyzji nabywczych na rynku gastronomicznym*. Zeszyty Naukowe SGGW, 80, 117-130.

¹⁷⁴ Cieślik E., Cieślik J., Wasilewski P., Turcza K., Siembida A., 2014, *Ocena jakości usług...* op. cit.; Mazurek-Łopacińska K., Sobocińska M., 2013., *Korzystanie przez studentów ...* op. cit.; Zabrocki R., Cordice A., 2010, *Analiza porównawcza ...* op. cit., Grębowiec W., 2010, *Czynniki warunkujące jakość...* op. cit.

¹⁷⁵ Adamczyk G., 2005, *Popularność restauracji...* op. cit.; Cieślik E., Cieślik E., Stachura M., Topolska K., 2010, *Jakość usług gastronomicznych w opinii konsumentów*, Bromatologia, Chemia, Toksykologia, 4, s. 565-571; Cieślik E., Cieślik J., Wasilewski P., Turcza K., Siembida A., 2014, *Ocena jakości usług...* op. cit.; Grębowiec W., 2010, *Czynniki warunkujące jakość...*, op. cit.; Kowalczyk I., 2010, *Oferta usługowa...* op. cit.; Mazurek-Łopacińska K., Sobocińska M., 2013., *Korzystanie przez studentów...* op. cit.; Nowak M., Trziszka T., Otto J., 2008, *Pozycja jakości posiłków...* op. cit.; Tomaszewska M., Biłska B., Grzebińska W., Kępka L., 2012, *Kryteria wyboru lokali...* op. cit.

¹⁷⁶ Cieślik E., Stachura M., Topolska K., 2010, *Jakość usług gastronomicznych w opinii konsumentów*, Bromatologia, Chemia, Toksykologia, 4, s. 565-571

dotyczyły przede wszystkim aktywności ze strony obsługi i miłej atmosfery¹⁷⁷. Badanie zrealizowane w 2013 roku w jednym z miast województwa śląskiego na próbie 200 osób wykazało, że respondenci najbardziej doceniali profesjonalizm obsługi i dobrą znajomość karty menu przez personel pierwszego kontaktu. Wyniki tego badania wskazywały również na przyczyny braku satysfakcji z usługi gastronomicznej, do których należały nieprawidłowa higiena i nieestetyczny ubiór personelu¹⁷⁸. Przedstawione wyniki badań¹⁷⁹ były zbieżne z uzyskanymi we własnym badaniu konsumenckim w obszarze ogólnej charakterystyki obsługi i jej wpływu na ocenę lokalu gastronomicznego.

Otoczenie usługi stanowiło grupę czynników mających w opinii konsumentów drugorzędne znaczenie przy wyborze lokalu gastronomicznego. Większość respondentów badania zrealizowanego w 2013 roku na Śląsku stwierdziła, że na ponowne skorzystanie z usług lokalu gastronomicznego wpływała czystość oraz wystrój¹⁸⁰. W badaniach realizowanych w Polsce rzadko przywiązywano wagę do analizy wpływu otoczenia fizycznego na ocenę lokalu gastronomicznego oraz jego rolę w kształtowaniu satysfakcji, lojalności klientów oraz kreowaniu wizerunku lokalu.

Jakość, cena oraz oferta żywieniowa były istotnymi czynnikami wyboru lokalu gastronomicznego nie tylko przez polskich konsumentów. W przypadku lepiej rozwiniętych rynków gastronomicznych, jako najważniejszy czynnik wyboru lokalu częściej wskazywana była jakość. Wśród głównych czynników wyboru często pojawiała się obsługa oraz elementy otoczenia fizycznego lokalu gastronomicznego¹⁸¹. W badaniach realizowanych za granicą (m.in. w USA i Chinach), jakość żywności rozumiano jako grupę czynników (jakość ogółem,

¹⁷⁷ Cieślík E., Kościej A., Domider E., Siembida A., Deren K., Gebusia A., 2012, *Jakość obsługi gastronomicznej w obiektach gastronomicznych w opinii konsumentów*, Bromatologia, Chemia, Toksykologia, 2, s. 212–218

¹⁷⁸ Cieślík E., Cieślík J., Wasilewski P., Turcza K., Siembida A., 2014, *Ocena jakości usług...* op. cit.

¹⁷⁹ Cieślík E., Cieślík J., Wasilewski P., Turcza K., Siembida A., 2014, *Ocena jakości usług...* op. cit.; Cieślík E., Stachura M., Topolska K., 2010, *Jakość usług gastronomicznych ...* op. cit.; Cieślík E., Kościej A., Domider E., Siembida A., Deren K., Gebusia A., 2012, *Jakość obsługi gastronomicznej...* op. cit.

¹⁸⁰ Cieślík E., Cieślík J., Wasilewski P., Turcza K., Siembida A., 2014, *Ocena jakości usług...* op. cit.

¹⁸¹ Chang K-C., Chen M-C., Hsu C-L., 2010, *Applying loss aversion to assess the effect of customers' asymmetric responses to service quality on post-dining behavioral intentions: An empirical survey in the restaurant sector*, International Journal of Hospitality Management, 29, s. 620-631; Haseki M.I., 2013, *Customer expectations...* op. cit.; Liu Y., Jang S., 2009, *Perceptions of Chinese restaurants in the U.S.: What affects customer satisfaction and behavioral intentions?*, International Journal of Hospitality Management, 28 (3), s. 338-348; Liu Y., Jang S., 2010, *Perceived values, satisfaction, and behavioral intentions: The role of familiarity in Korean restaurants*, International Journal of Hospitality Management, 29 (1), s. 2-13; Namkung Y., Jang, S., 2007, *Does food quality really matter in restaurant: Its impact of customer satisfaction and behavioral intentions?*, Journal of Hospitality and Tourism Research, 31(3), s. 387 – 410; Pawan M.T., Langgat J., Marzuki M. K., 2014, *Study on Generation Y Dining Out Behavior in Sabah, Malaysia*, International Journal of Business and Social Science, 5 (11), s. 92-101; Sulek J.M., Hensley, R.L., 2004, *The relative importance of food, atmosphere, and fairness of wait*, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 3, s. 235 – 247; Yesiltas M., Zoelu O., Sop S.A., Beydilli E.T., 2014, *The Effects of Service ...* op. cit.

smak, wygląd, świeżość, sposób przyrządzenia, różnorodność asortymentu). W części badań wyodrębniono dodatkową zmienną stosunku ceny i wartości, dotyczącą m.in. stosunku jakości do ceny czy wielkości porcji¹⁸². W literaturze obcojęzycznej dominował trend polegający na badaniu wpływu składowych oceny usługi gastronomicznej na satysfakcję klienta, określaniu hierarchii czynników wpływających na oczekiwaną i postrzeganą jakość oraz określaniu luki między jakością oczekiwaną i postrzeganą.

Wyniki badania Parsa, Self, Gregory, Dutta, dotyczącego różnic w zachowaniach konsumentów między restauracjami (*upscale, full-service*) a baremami szybkiej obsługi (*quick service restaurants*) wykazały, że jakość jest czynnikiem wpływającym na lojalność wobec restauracji; w przypadku barów uwarunkowanie to stanowiła szybkość obsługi. Respondenci byli przekonani, że w restauracjach głównym celem powinno być oferowanie żywności o najwyższym standardzie, zaś od barów oczekiwano jedynie przestrzegania standardów bezpieczeństwa i sanitarnych¹⁸³.

W obszarze wymiarów wizerunku warto przytoczyć wyniki badań Ryu, Lee, Kim. Udowodnili oni, że istnieje istotna statystycznie zależność między jakością żywności, otoczeniem fizycznym i obsługą a wizerunkiem lokalu gastronomicznego. Jakość żywności stanowiła predyktor postrzeganej jakości, determinujący satysfakcję z usługi¹⁸⁴.

Zmiana celu badawczego z określenia czynników wyboru na czynniki satysfakcji sprawia, że konsumenci w większym stopniu skupiają się na elementach rozszerzających usługę. Satysfakcję z usługi gastronomicznej determinują w dużej mierze elementy dodatkowe usługi gastronomicznej, takie jak obsługa (z uwzględnieniem szczegółowych składowych procesu np. czas oczekiwania, wysokość napiwków oraz charakterystyka personelu pierwszego kontaktu) i otoczenie fizyczne (oświetlenie, muzyka, okna, obłożenie lokalu, styl, wizerunek destynacji, itp.)¹⁸⁵. W literaturze anglojęzycznej popularne jest

¹⁸² Kim W.G., Ng C.Y.N., Kim Y.S., 2009, *Influence of institutional DINESERV...* op. cit.; Qin H., Prybutok V.R., Zhao Q., 2010, *Perceived service quality in fast-food restaurants: empirical evidence from China*, International Journal of Quality & Reliability Management, 27 (4), s.424 – 437; Yesiltas M., Zoelu O., Sop S.A., Beydilli E.T., 2014, *The Effects of Service...* op. cit.

¹⁸³ Parsa H.G., Self J.T., Gregory A., Dutta K., 2013, *Consumers behavior in restaurants: assessing the importance of restaurants attributes in consumer patronage and willingness to pay*, Journal of Service Research, 12 (2), s. 29-56

¹⁸⁴ Ryu K., Lee H., Kim W.G., 2012, *The influence...* op. cit.

¹⁸⁵ Barber N., Goodman R.J., Goh B.K., 2011, *Restaurant consumer repeat ...* op. cit.; Barber N., Scarcelli J.M., 2010, *Enhancing the assessment of tangible service quality through the creation of a cleanliness measurement scale*, Managing Service Quality: An International Journal, 20 (1), s.70 – 88; Chang K-C., Chen M-C, Hsu C-L., 2010, *Applying loss aversion ...* op. cit.; Ha J., Jang S., 2010, *Effects of service...* op. cit.; Kincaid C., Baloglu S., Mao Z., Busser J., 2010, *What really brings...* op. cit.; Ladhari R., Brun I., Morales M., 2008, *Determinants of dining satisfaction and post-dining behavioral intentions*, International Journal of Hospitality Management, 27 (4), s. 563-573; Law A.K.Y., Hui Y.V., Zhao X., 2004, *Modeling repurchase frequency and customer satisfaction for fast food outlets*, International Journal of Quality & Reliability Management, 21 (5), s. 545-563;

mierzenie elementów doświadczenia gastronomicznego przez wskaźniki łączące grupy zagadnień, między innymi bazując na skalach SERVQUAL, DINSERV, TANGSERV, DINESCAPE. Kierunek rozwoju skal pokazuje coraz większe zainteresowanie elementami dodatkowymi usługi gastronomicznej, takimi jak składowe obsługi oraz charakterystyka otoczenia fizycznego¹⁸⁶. Badania realizowane w Polsce pozwalają określić, jakie czynniki zachęcają konsumenta do jednorazowego skorzystania z usługi gastronomicznej, niestety nie udzielają odpowiedzi na pytanie, na jakie elementy należy zwrócić uwagę w trakcie świadczenia usługi w celu uzyskania przez konsumenta satysfakcji, a tym samym wytworzenia lojalnej postawy wobec placówki gastronomicznej.

Jednym z najciekawszych badań w obszarze wymiarów wizerunku lokalu gastronomicznego jest badanie przeprowadzone przez Alonso, O'Neill, Liu, O'shea w 2010 roku. Badania konsumenckie zostały przedstawione w artykułach dotyczących czynników wyboru lokalu gastronomicznego, idealnego doświadczenia gastronomicznego w nawiązaniu do stylu lokalu, wpływu otwartej kuchni na doświadczenie gastronomiczne oraz percepcję czystości oraz wizerunku restauracji z otwartą kuchnią¹⁸⁷. Badanie bazowało na częściowo ustrukturyzowanym kwestionariuszu ankiety¹⁸⁸ i zostało zrealizowane na próbie 277 osób w kwietniu 2010 roku w USA. Charakterystyka próby badawczej była zbliżona do struktury uczestników jakościowego własnego badania ze względu na wiek, płeć, częstotliwość oraz rodzaj odwiedzanych lokali gastronomicznych¹⁸⁹. Uczestnicy badania zrealizowanego w 2010 roku za najważniejsze elementy otoczenia fizycznego wpływające na satysfakcję z usługi gastronomicznej określili wystrój lokalu, stylistykę odzwierciedlającą jego profil

Lee L-Y, Li L-Y, 2014, *Effects of Servicescape, Waiting...* op. cit.; Minkiewicz J., Evans J., Bridson K., Mavondo F., 2011, *Corporate image...* op. cit.; Noone B.M., Mattila A.S., 2009, *Consumers reaction to crowding...* op. cit.; Ryu K., Jang S., 2007, *The effect of environmental perceptions...* op. cit.; Ryu K., Han H., 2011, *New or repeat customer...* op. cit.; Ryu K., 2005, *DINESCAPE...* op. cit.; Qin H., Prybutok V.R., Zhao Q., 2010, *Perceived...* op. cit.; Shields J., 2006, *Effects of Atmospherics...* op. cit.; Upadhyaya M., Hakeem A., Chavan, D.S., 2013, *The effect...* op. cit.; Walter U., Edvardsson B., 2012, *The physical environment...* op. cit.; Venkatraman M., Nelson T., 2008, *From servicescape to consumptionscape...* op. cit.; Yesiltas M., Zoelu O., Sop S.A., Beydilli E.T., 2014, *The Effects of Service ...* op. cit.; Yuksel A., Rimmington M., 1998, *Customer-Satisfaction Measurement*, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, December, s. 60-70

¹⁸⁶ Stangierska D., Świątkowska M., 2012, *Metody oceny satysfakcji na rynku usług gastronomicznych...* op. cit.

¹⁸⁷ Alonso A.D., O'Neill, M.A., 2010, *Consumers' ideal eating out experience...* op. cit.; Alonso A.D., O'Neill M., Liu Y., O'shea M., 2013, *Factors driving consumer restaurant choice: An exploratory study from the Southeastern United States*. Journal of Hospitality Marketing & Management, 22 (5), 547-567; Alonso A.D., O'Neill, M., 2010, *To what extent does restaurant kitchen design influence consumers' eating out experience? An exploratory study*, Journal of Retail & Leisure Property, 9 (3), s. 231-246; Alonso A.D., O'Neill, M.A., 2010, *Exploring consumers' images of open restaurant kitchen design*, Journal of Retail & Leisure Property, 9 (3), 247-259

¹⁸⁸ Respondenci mieli także możliwość rozszerzenia odpowiedzi skalowanej o wypowiedzi o charakterze swobodnym, co pozwoliło w sposób pogłębiony opisać badane zjawiska

¹⁸⁹ Ibidem

(nawiązującą do kraju, bądź określonego motywu przewodniego), poczucie przestrzeni i prywatności¹⁹⁰.

Wśród respondentów amerykańskich, podobnie jak w przypadku uczestników badania własnego, najbardziej preferowanym stylem wystroju była estetyka nawiązująca do natury, o charakterze rustykalnym. Respondenci preferowali styl naturalny ze względu na przytulny, ciepły charakter oraz elementy dekoracyjne. Mniejsza grupa respondentów, analogicznie jak w badaniu własnym, jako ulubiony styl określiła wystrój nowoczesny, estetykę minimalistyczną lub industrialną, uważając za główne atuty tego typu wnętrz wygodne i komfortowe wyposażenie. Wystąpiło również podobieństwo w percepcji polskich i amerykańskich uczestników badania w zakresie wyboru stylu restauracji. Obie grupy badanych dostrzegały różnorodność stylów lokali gastronomicznych, istotny był wpływ okazji i okoliczności towarzyskich na wybór restauracji. Badacze zwrócili uwagę na czynniki integrujące preferencje w obszarze otoczenia fizycznego, czyli czystość i wygodę. Respondenci w odpowiedziach nieskalowanych podkreślali, że niezależnie od wystroju lokalu elementem najważniejszym była czystość, zaś wygoda wpływała na użyteczność i komfort w trakcie korzystania z usługi gastronomicznej. Wyniki te są zbieżne z opiniami uczestników badania własnego, którzy preferowali rustykalny, prosty i naturalny wystrój oraz przywiązywali wagę do czystości i wygody.

Część respondentów badania zrealizowanego w Stanach Zjednoczonych doprecyzowując preferencje w zakresie wystroju lokalu gastronomicznego zwracała uwagę na oświetlenie i jego funkcję w tworzeniu atmosfery. Pojawiały się opinie kładące nacisk na występowanie naturalnych źródeł światła – okien, które podnosiły estetykę widokiem na zewnątrz lokalu. Podobnie jak uczestnicy badania własnego, amerykańscy respondenci oczekiwali spójności tematycznej lokalu w obszarze żywności i otoczenia fizycznego. Jako rdzenny element doświadczenia gastronomicznego określano żywność, zaś wystrój pełnił rolę poszerzającą usługę¹⁹¹.

Autorzy skupili także uwagę na wizerunku otwartej kuchni i jej wpływie na doświadczenie gastronomiczne gości. Respondenci utożsamiali otwartą kuchnię z wyższym poziomem schludności personelu, jego większą dokładnością oraz lepszym wrażeniem dotyczącym czystości. Część badanych deklarowała, że możliwość obserwowania procesu przygotowania posiłku daje im większe poczucie bezpieczeństwa. Kobiety wyrażały opinię, że otwarta kuchnia dostarcza im rozrywki i podnosi zaufanie do żywności.

¹⁹⁰ Alonso A. D., O'Neill, M., A., 2010, *To what extent does restaurant kitchen...* op. cit.

¹⁹¹ Alonso A. D., O'Neill, M., A., 2010, *Consumers' ideal eating out experience...* op. cit.

Wyniki oceny w obszarze otwartej kuchni przedstawione w obu artykułach były zbieżne ze spostrzeżeniami poczynionymi w ramach badań własnych i pozwalają na stwierdzenie, że „syndrom braku zaufania” (rozdział 7.2) występuje nie tylko u polskich klientów usług gastronomicznych¹⁹².

Szwedzcy naukowcy zrealizowali konsumenckie badanie jakościowe na temat doświadczania usługi gastronomicznej w kontekście otoczenia fizycznego. Określono pięć etapów doświadczania gastronomicznego: poprzedzające wizytę, na początku wizyty, w trakcie konsumpcji, na zakończenie wizyty i po wizycie w restauracji. Ze względu na rolę otoczenia fizycznego w kształtowaniu doświadczenia gastronomicznego, kluczowe były etapy związane bezpośrednio z lokalem gastronomicznym. Zauważono, że przed wizytą w lokalu konsumenci oceniali jego otoczenie, co wpływało na ich satysfakcję po wizycie. Większość elementów wewnętrznych i zewnętrznych otoczenia fizycznego usługi wpływała pozytywnie na doświadczenie gastronomiczne, tylko niekorzystna specyfika stolika (jego lokalizacja) oraz niedostosowane elementy odpowiedzialne za kształtowanie atmosfery (zbyt głośna muzyka, za ciemno) determinowały pogorszenie doświadczania usługi gastronomicznej¹⁹³. Również badania zrealizowane w Chinach potwierdziły wpływ atmosfery oraz pozostałych elementów otoczenia fizycznego na lojalność konsumentów wobec lokali gastronomicznych. W badaniu zrealizowanym wśród klientów sieci Starbucks wykazano, że otoczenie fizyczne w większym stopniu wpływało na kolejne wizyty, niż jakość i smak potraw¹⁹⁴. Wyniki tych badań są zbieżne z wynikami badania własnego w kwestii mechanizmu oceny lokalu gastronomicznego oraz wpływu otoczenia fizycznego na doświadczenie gastronomiczne.

Warto przytoczyć badanie Kuppinen-Räisänen, Gummerus, Lehtola¹⁹⁵ z 2013 roku, dotyczące wspomnień i doświadczeń związanych z odżywianiem. Artykuł, w którym zaprezentowano wyniki badań jakościowych dotyczy doświadczania usług żywieniowych i stanowi analogię do badania własnego pod względem mechanizmu powstawania wspomnienia i wizerunku usługi gastronomicznej. Punktem wyjścia do zrozumienia obu terminów jest doświadczenie oraz konsument. Źródłem powstawania doświadczenia są bodźce sensualne, emocjonalne, społeczne oraz intelektualne powodujące, że doświadczenia

¹⁹² Alonso A.D., O'Neill M.A., 2010, *To what extent does restaurant...* op. cit.; Alonso A.D., O'Neill M.A., 2010, *Exploring consumers' images of ...* op. cit.; Chow A.J., Alonso A.D., Douglas A.C., O'Neill M.A., 2010, *Exploring open kitchens' impact on restaurateurs' cleanliness perceptions*, Journal of Retail & Leisure Property, 9 (2), s. 93-104

¹⁹³ Walter U., Edvardsson B., 2012, *The physical environment...* op. cit.

¹⁹⁴ Venkatraman M., Nelson T., 2008, *From servicescape to consumptionscape...* op. cit.

¹⁹⁵ Kauppinen-Räisänen H., Gummerus J., Lehtola K., 2013, *Remembered eating experiences described by the self, place, food, context and time*, British Food Journal, 115 (5), s.666 - 685

związane z odżywianiem mogą zostać opisane w pięciu obszarach: rdzenia produktu (żywność), otoczenia lokalu i jego atmosfery, interakcji klienta z personelem oraz innymi klientami, a także specyfiki lokalu/ przedsiębiorstwa. Analogiczne podłoże ma powstawanie wizerunku lokalu gastronomicznego, co znajduje odzwierciedlenie w jego trzech wymiarach (funkcjonalnym, symbolicznym i osobowym). Badanie fińskich naukowców, podobnie jak badanie własne, miało charakter eksploracyjny oraz zostało zrealizowane w formie zogniskowanych wywiadów grupowych. Badacze dążyli do homogeniczności grupy badanej przez zachowanie odpowiedniego zróżnicowania uczestników. Wyodrębniono cztery grupy tematyczne wspomnień związanych ze spożywaniem żywności dotyczące dzieciństwa, spotkań z rodziną i przyjaciółmi, turystyki oraz domowego gotowania.

Interesującą kategorię stanowiły wspomnienia związane z turystyką. Uczestnicy badania deklarowali chęć wypróbowania nowej, nieznannej wcześniej żywności o charakterze regionalnym, oczekując autentyczności i prostoty. Pewne miejsca kojarzyły się z konkretnymi potrawami, zaś doświadczenia były opisywane szczegółowo z uwzględnieniem okoliczności i bodźców sensorycznych. Wyniki tych badań są zbieżne z wynikami badań własnych w obszarze wymarzonej wizyty w lokalu gastronomicznym i charakterystyką preferowanych restauracji.

W przypadku wspomnień dotyczących spożywania żywności z rodziną i przyjaciółmi, najważniejszy element stanowił kontekst społeczny. Kluczowym czynnikiem była interakcja, współdziałanie, powiązanie ze szczególnymi okazjami, pomijano natomiast kwestię próbowania nowych potraw. Można znaleźć podobieństwo między tą kategorią wspomnień a charakterystyką wymarzonej wizyty w lokalu gastronomicznym oraz charakterystyką wizerunku warstwy symbolicznej restauracji i barów, uzyskanymi w badaniach własnych.

Pozostałe dwie kategorie wspomnień nie znajdowały odzwierciedlenia w wynikach badań własnych. Można w nich zauważyć wpływ wspomnień dotyczących żywności z dzieciństwa na wizerunek sieci fast food u młodszych uczestników badania oraz na wizerunek symboliczny barów mlecznych w grupach powyżej 35 r.ż..

Badacze określili także pięć wymiarów opisu doświadczenia żywieniowego; były to „ja”, miejsce, jedzenie, okoliczności i czas. Pierwszy wymiar jest skoncentrowany na charakterze społecznym i interakcji jednostki z innymi osobami. Wymiar żywności dotyczy serwowanych w restauracji potraw i jest kojarzony z posiłkami domowymi, „prostymi, zdrowymi, pożywnymi, lepszymi od standardowego pożywienia”. Ponadto zawierał opis wrażeń sensorycznych, spożywania nowej żywności, tradycyjnej i regionalnej. Miejsce jest czynnikiem związanym z ogólną charakterystyką lokalizacji, w której spożywana była

żywność (rozumianej jako dom, restauracja, lokalizacja geograficzna). Szczegółowy element opisu otoczenia stanowiły okoliczności. W tym wymiarze mieściła się charakterystyka otoczenia fizycznego usługi, łącznie z widokiem z okna, detalami dekoracyjnymi i innymi elementami wizualnymi. Ostatnim wymiarem był czas, odwołujący się do pory i rodzaju spożywanego posiłku (śniadanie, obiad, itp.) oraz szczególnych okoliczności (wakacje, święta)¹⁹⁶. Omówione wymiary doświadczenia żywieniowego w przeważającej większości znalazły odzwierciedlenie w wynikach badań własnych na temat wizerunku lokali gastronomicznych. Wyniki badań fińskich badaczy potwierdziły istnienie wszystkich trzech wymiarów wizerunku (funkcjonalnego, symbolicznego i osobowego) lokalu gastronomicznego. Należy zauważyć, że fińscy i polscy badani w podobny sposób opisywali doświadczenia gastronomiczne.

W obszarze wymiarów wizerunku wyniki badań Ryu, Lee, Kim z roku 2012 udowodniły istotną statystycznie zależność między jakością żywności, otoczeniem fizycznym oraz obsługą, a wizerunkiem lokalu gastronomicznego. Jakość żywności stanowiła zaś predyktor postrzeganej jakości, determinujący satysfakcję z usługi¹⁹⁷.

Podsumowując należy wskazać na zbieżność cytowanych wyników badań światowych z wynikami badania własnego w zakresie doświadczenia żywieniowego, mechanizmu oceny lokalu gastronomicznego oraz percepcji otoczenia fizycznego. Różnice odnoszą się do szczegółowych uwarunkowań implikujących kształtowanie wizerunku lokalu gastronomicznego, co należy tłumaczyć specyfiką lokalnych i regionalnych rynków usług gastronomicznych. Nie bez znaczenia pozostają cechy socjoekonomiczne konsumentów, motywy wyboru lokalu gastronomicznego oraz percepcja jakości usług.

¹⁹⁶ Kauppinen-Räsänen H., Gummerus J., Lehtola K., 2013, *Remembered eating experiences ...* op. cit.

¹⁹⁷ Ryu K., Lee H., Kim W.G., 2012, *The influence of the quality of the physical environment...* op. cit.

IX. Zarządzanie tożsamością barów i restauracji a konsekwencje wizerunkowe – triangulacja wyników badań własnych

9.1. Relacje między tożsamością i wizerunkiem barów

Na podstawie wyników badania ilościowego przeprowadzonego wśród menedżerów barów stwierdzono, że czynnikami o najmniejszym znaczeniu dla zarządzania lokalem gastronomicznym były parametry dotyczące obszarów symboliki i kultury, zaś najwyższe wartości uzyskiwały wskaźniki z obszaru zachowania i struktur przedsiębiorstwa.

Menedżerowie barów przejawiali mniejszy stopień dbałości o dobór surowców do przygotowywanych potraw oraz nie przywiązywali szczególnej uwagi do standardów przyrządzania posiłków. W obszarze kultury i zachowań, menedżerowie barów w porównaniu do kierowników restauracji dostrzegali niewielką rolę szkolenia pracowników poza firmą.

W obszarze komunikacji menedżerowie barów w stosunku do menedżerów restauracji mieli dużo mniejszą świadomość potrzeby wprowadzania działań z zakresu komunikacji marketingowej, co najsilniej przejawiało się brakiem strony WWW, profilu na forach społecznościowych, czy wykorzystywania tradycyjnej reklamy promującej sprzedaż, m.in. ulotek.

Symbolika była obszarem tożsamości najłatwiej dostrzegalnym przez klientów na rynku usług gastronomicznych. Menedżerowie barów często pomijali ten obszar zarządzania przedsiębiorstwem. Przejawiało się to w nie przywiązywaniu wagi do elementów wpływających na atmosferę lokalu, m.in. odpowiedniej muzyki. Pomijano też rolę elementów dekoracyjnych, czy kwestię stosownego i zunifikowanego ubioru personelu.

Zachowania stanowiły drugi w kolejności element dający możliwość doświadczania tożsamości przedsiębiorstwa gastronomicznego. W przypadku barów menedżerowie skupiali mniejszą uwagę niż menedżerowie restauracji na klarownym podziale obowiązków oraz szkoleniach pracowników w zakresie standardów obsługi. Jednak największą różnicę zaobserwowano w obszarze dotyczącym pracowników: personel barów posiadał gorszą prezencję, był mniej empatyczny i kompetentny niż pracownicy restauracji.

W obszarze strategii zauważono, że menedżerowie barów przywiązywali dużą wagę do cen oferowanych usług jako czynnika sukcesu prowadzonych przedsiębiorstw. Mniejsze znaczenie miało obserwowanie i analiza aktualnej sytuacji rynkowej¹⁹⁸.

¹⁹⁸ Opracowanie na podstawie rozdziału 7.1

Na podstawie wyników badań jakościowych można stwierdzić, że główne atrybuty wizerunku barów to ich charakter samoobsługowy oraz niskie ceny oferowanych posiłków. Wystrój tych lokali jest prosty, niewyszukany, zaś oferta gastronomiczna - ograniczona, oferują mniejszy wybór nieskomplikowanych potraw o niższej jakości niż restauracje. Bary jako kategoria są niespójne wizerunkowo i posiadają dwie silnie zarysowane subkategorie konsumenckie, będące pochodną oferowanego asortymentu oraz okoliczności korzystania z nich¹⁹⁹.

Dzięki zestawieniu wyników sondażu, dokonanego w trakcie badania ilościowego właściwego oraz wyników badania ilościowego z menedżerami stwierdzono, że konsumenci oraz menedżerowie barów postrzegali te lokale w zbliżony sposób w kwestii ich wielkości, nieformalnego charakteru, reagowania na potrzeby młodszej grupy konsumentów oraz wpisywania się w obecne trendy rynkowe. Jednocześnie należy zauważyć, że uczestnicy badania konsumenckiego w odróżnieniu do menedżerów barów, oceniali te lokale jako bardziej nowoczesne, ciemne, chłodne oraz zdecydowanie bardziej męskie (tab. 56).

Tabela 56. Porównanie wyróżników tożsamości z atrybutami wizerunku w obszarze percepcji otoczenia fizycznego barów.

Wymiary percepcji otoczenia fizycznego -1/1^a	Menedżerowie barów N=81	Konsumenci N=48	t^b
Tradycyjny/nowoczesny	-0,36	0,13	-2,75*
Staromodny/modny	0,28	0,21	0,43
Na luzie/ na elegancki	-0,60	-0,92	2,51
Mały/duży	-0,38	-0,75	2,39
Ciemny/jasny	0,36	-0,25	3,50*
Chłodny/przytulny	0,83	-0,08	6,58*
Męski/ kobiecy	-0,09	-0,71	3,77*
Niepopularny/popularny	0,85	0,67	1,64
Dla starszych/dla młodych	0,31	0,54	-1,39

^a Wartości liczbowe na skali odpowiadające parom określeń

^b*p<0,01

Źródło: badania własne, 2012 (N=200) i badania własne 2013 (N=48).

Na podstawie analizy wyników badań ilościowych i jakościowych oraz wykorzystaniu triangulacji wyników, znaleziono zależności przyczynowo-skutkowe potwierdzające hipotezę na temat wpływu tożsamości barów na wizerunek lokali tej kategorii przedsiębiorstw gastronomicznych (tab. 57). Strategia, kultura, zachowania oraz symbolika były obszarami

¹⁹⁹ Opracowanie na podstawie rozdziału 8.3

tożsamości barów generującymi silne atrybuty wizerunku w trzech jego warstwach: funkcjonalnej, symbolicznej oraz osobowej.

Tabela 57. Wpływ wyróżników tożsamości na atrybuty wizerunku – bary.

Obszar tożsamości – wyróżnik	Konsekwencje wizerunkowe – atrybut
Strategia – brak dbałości o surowce i produkt finalny	Niższa jakość potraw, skojarzenia z konkretnymi potrawami, nie zaś ze standardami przygotowywania
Strategia – konkurowanie ceną	Lokale oferujące potrawy z najniższego przedziału cenowego
Kultura i zachowania – obniżone standardy pracownicze, niższe wymagania w stosunku do potencjalnych i obecnych pracowników	Lokale samoobsługowe o niekorzystnym wizerunku pracowników, przekładającym się na wizerunek osobowy całej kategorii
Symbolika – symbolika i otoczenie fizyczne rozwijane tylko na poziomie funkcji utylitarnej pomijanie estetyki i atmosfery,	Niski standard wystroju – zła reputacja kategorii w obszarze wyglądu, konsekwencje na poziomie wizerunku osobowego

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych CATI, 2012 (N=200) oraz badań własnych jakościowych 2011, 2013

9.2. Relacje między tożsamością i wizerunkiem restauracji

Na podstawie wyników badań ilościowych stwierdzono, że kierownicy restauracji w większym stopniu niż menedżerowie barów przywiązywali wagę do zarządzania każdym z obszarów tożsamości.

Najsilniejszym wyróżnikiem z obszaru kultury kategorii restauracji w stosunku do barów była dbałość o standardy przygotowania potraw i napojów. Charakterystyczne dla tożsamości restauracji było także wybieranie surowców i produktów wysokiej jakości oraz świeżych. Ponadto personel stosunkowo często podnosił kwalifikacje w ramach szkoleń odbywających się poza siedzibą przedsiębiorstwa.

W obszarze komunikacji, menedżerowie restauracji skupiali szczególną uwagę na działaniach z zakresu komunikacji marketingowej. Przejawiało się to w powszechnym wykorzystywaniu nowoczesnych technologii, co miało ułatwiać dostęp do informacji o lokalu m.in. przez strony internetowe oraz profile na forach społecznościowych.

Symbolika była obszarem w największym stopniu podlegającym bezpośredniej percepcji przez klientów i - w przypadku restauracji - stanowiła najsilniejszy wyróżnik tożsamości tej kategorii lokali gastronomicznych. Gestorzy restauracji przywiązywali wyjątkową wagę do kreowania otoczenia fizycznego placówek gastronomicznych.

Przejawiało się to w szczególnej dbałości o ich wystrój i dopełniające go elementy dekoracyjne, a także o świadome wykorzystanie oświetlenia i muzyki w budowaniu atmosfery placówki. Nie bez znaczenia był też proces wyboru elementów funkcjonalnych wyposażenia, takich jak meble czy sprzęt kuchenny, a także całościowa estetyka lokalu. Menedżerowie restauracji byli też świadomi roli personelu, stąd dbałość o ich stosowne uniformy.

W obszarze zachowań, ze względu na większą złożoność oferowanego przez restaurację asortymentu oraz usługi dodatkowe, istniał ścisły podział obowiązków wśród personelu. Wyróżnik ten był elementem struktury restauracji i wpływał na jej hierarchiczną formę. W związku z usługowym charakterem przedsiębiorstw gastronomicznych, przywiązywano szczególną wagę do znajomości standardów przez pracowników. Wyróżniający element zachowań obejmował dobór personelu, który oceniono jako bardziej empatyczny, kompetentny, profesjonalny a także bardziej atrakcyjny wizualnie niż w barach.

Elementem cechującym tożsamość restauracji w obszarze strategii było przywiązywanie wagi do zmian otoczenia przedsiębiorstwa. Stanowiło to konsekwencję większego ryzyka prowadzenia tych lokali, ze względu na wyższe nakłady finansowe w fazie rozwoju przedsiębiorstwa. Ponadto menedżerowie restauracji upatrywali większych szans w dbałości o wysoką jakość wpływającą na sukces działań biznesowych²⁰⁰.

Uczestnicy badania własnego postrzegali restaurację jako lokale duże, z pełną obsługą kelnerską, o wyższym standardzie dotyczącym wyglądu lokalu i świeżości potraw. Istotnymi atrybutami wizerunku restauracji okazała się obsługa kelnerska i standardy postępowania personelu pierwszego kontaktu z klientami. Silny atrybut wizerunku restauracji stanowiła symbolika tej kategorii lokali, ze szczególnym uwzględnieniem otoczenia fizycznego. Nie istniał jeden uniwersalny styl wystroju restauracji, charakterystyczny dla całej kategorii, jednak na podstawie badań własnych udało się wyodrębnić pożądane atrybuty wizualne restauracji. Elementami konstytucyjnymi ogólnego wrażenia na temat otoczenia fizycznego dla lokali w tej kategorii było wrażenie czystości, wysokiego poziomu estetyki, poczucie przestrzeni (nawiązuje to do kojarzenia restauracji z lokalami większymi od barów), spójność i autentyzm. Ponadto, jako elementy wizerunku restauracji można wyróżnić odpowiednią muzykę i oświetlenie oraz elementy dekoracyjne takie jak kwiaty, świece, żyrandole, kinkiety, zasłony, obrusy, serwetki i elegancką zastawę²⁰¹.

²⁰⁰ Opracowanie na podstawie rozdziału 7.1

²⁰¹ Opracowanie na podstawie rozdziału 8.3

Zestawienie wyników sondażu dokonanego w trakcie badania ilościowego właściwego oraz wyników badania ilościowego z menedżerami pozwoliło na stwierdzenie, że konsumenci oraz menedżerowie restauracji w podobny sposób postrzegali te lokale w obszarze otoczenia fizycznego jako tradycyjne i modne, umiarkowanie jasne oraz przeznaczone raczej dla starszej klienteli. Z drugiej zaś strony, uczestnicy badania jakościowego o charakterze konsumenckim ocenili w sondażu restauracje jako lokale bardziej eleganckie, istotnie większe, mniej przytulne, zdecydowanie kobiece oraz umiarkowanie popularne (tab. 58).

Tabela 58. Porównanie wyróżników tożsamości z atrybutami wizerunku w obszarze percepcji otoczenia fizycznego restauracji.

Wymiary percepcji otoczenia fizycznego -1/1^a	Menedżerowie restauracji N=119	Konsumenci N=48	t^b
Tradycyjny/nowoczesny	-0,23	-0,25	0,14
Staromodny/modny	0,39	0,13	1,67
Na luzie/ elegancki	0,04	0,88	-5,49**
Mały/duży	0,01	0,71	-4,40**
Ciemny/jasny	0,38	0,46	-0,51
Chłodny/przytulny	0,87	0,58	2,70**
Męski/ kobiecy	0,11	0,71	-3,78**
Niepopularny/popularny	0,70	0,00	5,02**
Dla starszych/dla młodych	-0,18	-0,42	1,45

^a Wartości liczbowe na skali odpowiadające parom określeń

^b*p<0,05,**p<0,01

Źródło: badania własne 2012 (N=200) i badania własne 2013 (N=48).

Na podstawie pogłębionej analizy wyników badań ilościowych i jakościowych oraz triangulacji wyników, udało się wykazać zależności o charakterze przyczynowo-skutkowym, pozwalające na weryfikację hipotezy na temat wpływu tożsamości restauracji na wizerunek lokali tej kategorii przedsiębiorstw gastronomicznych (tab. 59). Strategia, kultura, zachowania oraz symbolika to elementy tożsamości restauracji odpowiedzialne za kreowanie silnych atrybutów wizerunku w trzech jego warstwach: funkcjonalnej, symbolicznej oraz osobowej.

Tabela 59. Wpływ wyróżników tożsamości na atrybuty wizerunku – restauracje.

Obszar tożsamości – wyróżnik	Konsekwencje wizerunkowe – atrybut
Strategia – konkurowanie przez jakość i dostosowywanie się do zmian otoczenia	Wizerunek funkcjonalny kojarzony z wyższym standardem, lokale „tematyczne”
Strategia i kultura - jasno określone standardy przygotowywania potraw, wyższa jakość surowca	Na poziomie symbolicznym - utożsamianie żywnością o wyższej jakości, nie z konkretnymi potrawami
Zachowania i strategia- przywiązywanie uwagi do rozwijania kompetencji pracowników	Pierwsze skojarzenia dotyczące obsługi kelnerskiej, przełożenie na wszystkie wymiary wizerunku ze szczególnym naciskiem na warstwę osobową i symboliczną
Zachowania - wyższe oczekiwania w obszarze składowych oceny pracowniczej	Pozytywny wizerunek pracownika – spójny wizerunek osobowy restauracji jako kategorii
Symbolika - dbałość o detale, rozszerzony charakter otoczenia fizycznego przywiązywanie uwagi do estetyki	Bardzo silne atrybuty wizualne, homogeniczny i pozytywny wizerunek symboliczny oraz osobowy

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań własnych CATI, 2012 (N=200) oraz badania własnych jakościowych 2011, 2013.

9.3. Relacje między tożsamością i wizerunkiem przedsiębiorstwa – dyskusja wyników

W literaturze przedmiotu istnieją nieliczne opracowania o charakterze empirycznym, badające zależność między tożsamością przedsiębiorstwa, a jego wizerunkiem lub terminami pokrewnymi. Istnieje wiele publikacji o charakterze teoretycznym, proponujących modele zakładające występowanie tej zależności (rozdział 2 i 3).

Jednym z nielicznych opracowań, w którym badacze w sposób empiryczny dążyli do wykazania zależności między tożsamością przedsiębiorstw, a jej konsekwencją w postaci reputacji, jest artykuł Money, Rose, Hillenbrand z 2010 roku. Badacze postawili hipotezy badawcze dotyczące relacji między pozytywnymi doświadczeniami związanymi z tożsamością przedsiębiorstwa a pozytywnymi przekonaniami o marce przedsiębiorstwa, między pozytywnymi przekonaniami o marce przedsiębiorstwa a pozytywną percepcją reputacji oraz między pozytywnymi doświadczeniami związanymi z działaniami operacyjnymi a pozytywną percepcją reputacji przedsiębiorstwa.

Skonstruowano model badawczy określający zależności między tożsamością, działaniami operacyjnymi oraz przekonaniami na temat marki przedsiębiorstwa a jego reputacją. Był on weryfikowany na podstawie wyników badania przeprowadzonego w Wielkiej Brytanii z absolwentami szkoły biznesu po zmianie jej marki. Wybór takiej grupy był celowy ze względu na charakter elitarnych usług edukacyjnych, wymagających

szczególnego rodzaju relacji i podejmowania unikatowych działań ze strony kadry i menedżerów uczelni. Próba badawcza wynosiła 126 osób. Naukowcy skonstruowali autorskie narzędzie badawcze mierzące pięć wymiarów: tożsamość przedsiębiorstwa (CIM – *Experiences of the Corporate Identity Mix*), działania operacyjne (BO – *Experiences of the Business Operations*), przekonania o marce przedsiębiorstwa (CBB – *Corporate Brand Beliefs*), reputację przedsiębiorstwa (CR – *Corporate Reputation*) oraz konsekwencje reputacji przedsiębiorstwa (*Consequences of Corporate Reputation*). Każdy z obszarów był mierzony za pomocą wielu stwierdzeń ocenianych na 7-stopniowej skali Likerta. Stwierdzenia dotyczące CIM oraz CBB zostały opracowane przez badaczy na podstawie wyników indywidualnych wywiadów pogłębionych oraz zogniskowanych wywiadów grupowych z menedżerami, zgodnie z podejściem teoretycznym oraz procedurą badawczą zastosowaną przez Melewar i Jenkins²⁰². Pozostałe obszary badawcze modelu zostały opracowane w oparciu o przegląd literatury oraz adaptację innych skal pomiarowych.

Uzyskane wyniki badań pozwoliły badaczom potwierdzić wszystkie postawione hipotezy badawcze. Tożsamość przedsiębiorstwa oraz przekonania na temat marki przedsiębiorstwa miały wyraźny pozytywny wpływ na reputację. Przekonania na temat marki przedsiębiorstwa znajdowały przełożenie na jego reputację, zaś działania operacyjne przedsiębiorstwa wpływały na reputację; zależności były istotne statystycznie²⁰³.

Mimo różnic w przyjętym nazewnictwie oraz założeniach merytorycznych i badawczych można stwierdzić, że wyniki przytoczonego badania oraz badań własnych były zbieżne w zakresie powiązania tożsamości i reputacji/wizerunku oraz roli doświadczania działań organizacji na powstawanie wizerunku.

Kolejne badanie zrealizowane z pracownikami przedsiębiorstwa po przejęciu skupiało się na zależnościach między jego tożsamością, wizerunkiem, a opinią pracowników na temat tego jak przedsiębiorstwo jest postrzegane (CEI – *Constructed Internal Image*)²⁰⁴. Autorzy postawili hipotezy badawcze dotyczące postrzegania tożsamości organizacyjnej w kontekście wizerunku wśród pracowników przedsiębiorstwa przejmowanego oraz zgodności między tożsamością organizacyjną a wizerunkiem pośród pracowników przedsiębiorstwa przejmującego.

Projekt badawczy składał się z dwóch etapów. Pierwszy etap stanowiło badanie jakościowe mające za zadanie określić wyróżniki wizerunku, tożsamości i CEI oraz poznanie

²⁰² Melewar T.C., Jenkins E., 2002, *Defining the corporate identity...* op. cit.

²⁰³ Money K., Rose S., Hillenbrand C., 2010, *The impact of the corporate identity mix...* op. cit.

²⁰⁴ da Palma P.J., Lopes M.P., Soares A.E., 2012, *Relationship among Identity...* op. cit.

wymiarów oddziaływania przejęcia przedsiębiorstwa. Próbę badawczą stanowiło 20 pracowników: po 10 z przedsiębiorstwa przejmującego i przejmowanego. Na podstawie wyników badania opracowano kwestionariusz ankiety wykorzystanej w drugim etapie projektu badawczego. Drugie badanie miało charakter ilościowy i zostało zrealizowane na próbie 195 pracowników, których struktura odzwierciedlała strukturę pracowników ogółem z podziałem na przedsiębiorstwo przejmujące i przejmowane.

W kontekście dyskusji z wynikami badań własnych, interesująca jest weryfikacja hipotez dotyczących zgodności między tożsamością organizacyjną a wizerunkiem wśród pracowników przedsiębiorstwa przejmującego oraz postrzegania tożsamości organizacyjnej przedsiębiorstwa jako bardziej pozytywnej niż wizerunek wśród pracowników przedsiębiorstwa przejmowanego.

Badaczom udało się potwierdzić hipotezę dotyczącą zgodności między tożsamością, a wizerunkiem przedsiębiorstwa przejmowanego. Oznacza to, że pracownicy przedsiębiorstwa przejmowanego byli postrzegani przez pracowników podmiotu przejmującego w ten sam sposób, w jaki określili swoją tożsamość. Pracownicy przedsiębiorstwa przejmowanego po połączeniu zachowywali się w sposób zgodny z tożsamością podmiotu przejmującego.

Ponadto udowodniono, że pracownicy przedsiębiorstwa przejmującego byli postrzegani bardziej pozytywnie od wizerunku przedsiębiorstwa. Pracownicy podmiotu przejmującego określili siebie bardziej pozytywnie niż oceniali ich pracownicy przedsiębiorstwa przejmowanego.

Arendt i Brettel, badając wpływ społecznej odpowiedzialności biznesu na tożsamość i wizerunek wykazali, że działania z zakresu odpowiedzialności społecznej wpływały na siłę oddziaływania tożsamości na wizerunek. Wykazali pozytywną zależność między tożsamością a atrakcyjnością wizerunku i przewagą konkurencyjną przedsiębiorstwa. Wyniki badania pokazywały, że - niezależnie od sektora - wprowadzenie zmian na poziomie zarządzania przedsiębiorstwa generuje różnice w percepcji jego wizerunku²⁰⁵. Wyniki przytoczonego badania były zbieżne z wynikami własnymi, wykazującymi istotne statystycznie różnice między wartościami wskaźników dla obszarów zarządzania tożsamością barów i restauracji oraz w specyfice warstw wizerunku, które były konsekwencją różnic w zarządzaniu.

Ważne dla dyskusji wyników badań były dwa wcześniejsze badania własne z zakresu zarządzania tożsamością (lub jej wybranym elementem) lokali gastronomicznych i jego

²⁰⁵ Arendt S., Brettel M., 2010, *Understanding the influence of corporate social responsibility...* op. cit.

konsekwencji²⁰⁶. Pierwsze z nich dotyczyło korporacji McDonald's (projekt badawczy został skonstruowany przez połączenie badania jakościowego z menedżerem oraz z pracownikami). Korporacja McDonald's na przestrzeni ostatnich lat (od 2000 roku) wprowadziła zmiany w obszarze tożsamości, dotyczące głównie kultury, zachowań, strategii oraz symboliki przedsiębiorstwa. Analizowano zmiany wewnętrzne tożsamości i ich wpływ na wizerunek pracodawcy (*employer branding*). Wprowadzane zmiany były komunikowane pracownikom korporacji oraz innym interesariuszom. Wyniki badań wykazały, że kształtowanie wizerunku pracodawcy wymaga wielu działań zaplanowanych w dłuższym horyzoncie czasowym. Skuteczność działań związanych z kształtowaniem wizerunku pracodawcy może zostać osiągnięta tylko w obliczu wprowadzenia realnych zmian w tożsamości przedsiębiorstwa²⁰⁷.

Drugie badanie zostało zrealizowane na przykładzie sieci restauracji *casual dining* i miało na celu zbadanie zależności między otoczeniem fizycznym usługi a jej wizerunkiem. Na projekt badawczy składały się badania jakościowe z klientami restauracji *casual dining* oraz obserwacja uczestnicząca. Wyniki wykazały, że otoczenie fizyczne usługi, oprócz funkcji utylitarnej, stanowi element wpływający na postrzeganą jakość, odgrywając rolę w procesie powstawania satysfakcji klienta z usługi. Zaprojektowane wizualne i zmysłowe wyróżniki lokalu gastronomicznego stanowią narzędzie kreowania wizerunku lokalu gastronomicznego. Otoczenie fizyczne restauracji sieci *casual dining* było dostosowane do profilu i standardu lokalu gastronomicznego i charakteryzowało się elementami szczególnie kojarzącymi z marką badanych restauracji. Najlepiej wyeksponowane elementy otoczenia fizycznego znajdowały odzwierciedlenie w cechach personifikowanej sieci restauracji *casual dining*, co świadczyło o roli otoczenia fizycznego w kreowaniu wizerunku²⁰⁸. Wyniki przytoczonych badań są zbieżne z wynikami badań własnych w obszarze znaczenia otoczenia fizycznego i komunikacji w procesie kreowania wizerunku lokali gastronomicznych. Wyniki obu badań, podobnie jak badań własnych, wykazują, że tożsamość i wizerunek przedsiębiorstwa różnią się w zależności od kategorii, do której należy lokal gastronomiczny.

²⁰⁶ Stangierska D., 2013, *Otoczenie fizyczne usługi...*op. cit.; Świątkowska M., Stangierska D., 2011, *Wpływ działań mających ...*op. cit.

²⁰⁷ Świątkowska M., Stangierska D., 2011, *Wpływ działań mających ...*op. cit.

²⁰⁸ Stangierska D., 2013, *Otoczenie fizyczne usługi...*op. cit.

X. Wnioski i rekomendacje

10.1. Weryfikacja hipotez badawczych

Przeprowadzone dla potrzeb niniejszej pracy badania empiryczne o charakterze ilościowym i jakościowym wśród menedżerów lokali gastronomicznych i konsumentów pozwoliły na weryfikację hipotez badawczych przedstawionych w rozdziale 1.

Zarządzanie tożsamością przedsiębiorstw w opinii menedżerów barów i restauracji, jak stwierdzono w badaniach, różniło się istotnie we wszystkich badanych obszarach tożsamości, co potwierdza hipotezę **H1: Tożsamość barów i restauracji jest odmiennie zarządzana, zwłaszcza w obszarze symboliki, zachowań, komunikacji oraz strategii.**

Opinie menedżerów barów i restauracji różniły się najbardziej w podejściu do zarządzania zachowaniami w przypadku oceny pracowniczego zatrudnionego personelu. Pracownicy restauracji byli charakteryzowani jako bardziej kompetentni, profesjonalni, empatyczni, o lepszej prezencji niż pracownicy barów. Różnice w obszarze zachowań dotyczyły szkolenia personelu w zakresie obowiązujących w lokalu standardów obsługi klientów oraz podziału obowiązków między pracownikami.

Różnice w zarządzaniu symboliką przedsiębiorstwa odnosiły się do każdego z elementów otoczenia fizycznego usługi. W największym stopniu podejście menedżerów obu analizowanych kategorii przedsiębiorstw różniło się w odniesieniu do elementów dekoracyjnych, estetyki i funkcjonalności wyposażenia oraz budowania atmosfery, głównie za pomocą oświetlenia. Kontrolowanie i wykorzystywanie tych elementów do budowy tożsamości było szczególnie ważne dla menedżerów restauracji.

Menedżerowie restauracji w ramach zarządzania obszarem komunikacji, w dużo większym stopniu niż menedżerowie barów, realizowali działania z zakresu komunikacji marketingowej. Kierownicy restauracji powszechnie wykorzystywali reklamę tradycyjną oraz deklarowali posiadanie własnej strony internetowej.

W obszarze strategii przedsiębiorstwa, bary i restauracje różniły się w zakresie dostosowywania się do zmian otoczenia oraz standardów przygotowywania posiłków. Warto zauważyć, że różnice były lepiej widoczne między odpowiedziami menedżerów barów i restauracji w zależności od wielkości zatrudnienia. Jednocześnie wyniki badań ilościowych wskazywały, że właściciele lokali gastronomicznych powinni w większym stopniu skupiać uwagę na relacjach z dostawcami produktów żywnościowych. Za najważniejsze czynniki sukcesu uznane zostały jakość oraz ceny. Menedżerowie barów i restauracji w stosunkowo niewielkim stopniu zgadzali się z potrzebą dostosowania do zmieniającego się otoczenia

oraz posiadaniem planu działania i rozwoju przedsiębiorstwa na najbliższy rok. Wskazuje to na niski poziom myślenia strategicznego w przedsiębiorstwach gastronomicznych w Polsce.

W obszarze zarządzania kulturą przedsiębiorstwa największe różnice między barami a restauracjami dotyczyły jakości wykorzystywanych surowców spożywczych oraz standardów przygotowywania. W barach, ze względu na węższy profil działalności, przywiązywali mniejszą wagę do podziału obowiązków między pracownikami, rzadziej też korzystano ze szkoleń zewnętrznych.

Reasumując, w obszarze zarządzania tożsamością największe różnice dotyczyły opinii menedżerów w zakresie symboliki, zaś najmniejsze - struktury przedsiębiorstwa gastronomicznego. Liczba pracowników, cena dania głównego i wysokość przychodów wpływały istotnie statystycznie na różnice między opiniami menedżerów barów i restauracji w obszarze zarządzania symboliką i komunikacją. Największe różnice we wszystkich obszarach zarządzania tożsamością wystąpiły między barami i restauracjami, cechującymi się mniejszymi przychodami. Oznacza to, że sytuacja finansowa przedsiębiorstw gastronomicznych determinuje szereg zmian w ich zarządzaniu, zaś charakter tych zmian jest odmienny w przypadku barów i restauracji o tej samej sytuacji finansowej. Warto podkreślić, że w barach i restauracjach odmiennie traktowano czynniki konkurencyjności przedsiębiorstw. Menedżerowie barów upatrywali sukces rynkowy lokalu gastronomicznego w większym stopniu w cenie, zaś menedżerowie restauracji za bardzo ważne elementy sukcesu uznali wystrój i lokalizację; przywiązali większą wagę do jakości usługi.

Wyniki zrealizowanych w pracy badań konsumenckich pozwoliły na potwierdzenie hipotezy **H2: Wizerunek barów i restauracji jest zbliżony w warstwie funkcjonalnej, zaś największe różnice dotyczą atrybutów symbolicznych i osobowych.**

Podstawowa różnica między postrzeganiem wizerunków barów i restauracji wynika z mechanizmu opisu tych dwóch kategorii lokali w procesie ich porównywania przez klientów. Taki sposób percepcji tych kategorii lokali, postrzeganych jako konkurujących na rynku stanowi podstawę do stwierdzenia różnic w ich wizerunku. Drugim elementem potwierdzającym tę hipotezę jest kolejność oraz liczba informacji, które konsumenci podawali w opisie obu kategorii. W przypadku barów, w pierwszej kolejności pojawiały się informacje dotyczące wizerunku funkcjonalnego, stanowiąc większą jego część. Przy ocenie charakterystyki restauracji, konsumenci najpierw brali pod uwagę informacje z obszaru wizerunku symbolicznego wpływającego na wizerunek kategorii.

Wizerunek barów i restauracji jest odmienny na każdym z poziomów percepcji. W obszarze wizerunku funkcjonalnego, bary i restauracje opisywane zostały nie tylko przez

pryzmat odmiennego asortymentu oferowanych potraw i produktów. W przypadku barów skojarzenia dotyczyły przede wszystkim charakterystycznych produktów i potraw. Restauracje charakteryzowano w kontekście standardu żywności. Jednocześnie w ocenie brakowało skojarzeń z charakterystycznymi dla tych lokali potrawami. Podstawą odróżnienia przez konsumentów baru od restauracji był, co zrozumiałe, model obsługi. W obszarze symbolicznym wizerunku, różnica między barami a restauracjami pogłębiała się. Wizerunek barów był związany głównie z jakością obsługi, zaś wizerunek restauracji nawiązywał do symboliki, doświadczeń i motywów konsumentów. Atrybuty wizerunku tych dwóch kategorii lokali należały do odmiennych grup semantycznych. Bary kojarzyły się z konkretnymi grupami potraw oraz samoobsługą, zaś atrybuty restauracji nawiązywały przede wszystkim do otoczenia fizycznego i jakości usługi. Wizerunek osobowy obu kategorii różnił się nie tylko na poziomie ich specyfiki, ale najważniejsza różnica dotyczyła stosunku emocjonalnego do każdej z kategorii. W świetle badań własnych, bary stanowiły kategorię bliższą uczestnikom badania, będącą elementem codziennego życia. Wizerunek osobowy restauracji, mimo licznych cech pozytywnych, ujawnił też cechy świadczące o dystansie emocjonalnym w relacji do tej kategorii. Analiza wizerunku osobowego restauracji pozwoliła stwierdzić, że wizerunek badanych restauracji jest efektem oddziaływania wizerunku restauracji z sektora premium.

Całościowa analiza wyników badania konsumenckiego pozwala stwierdzić, że:

- Bary, jako kategoria rynku gastronomicznego, nie posiadają spójnego wizerunku. W kategorii barów funkcjonują liczne subkategorie lokali; najsilniej na wizerunek całej kategorii wpływają bary mleczne, lokale typu fast food, bary chińskie i tureckie oraz bary piwne. Każda z tych subkategorii posiada suwerenny wizerunek, a ich podstawowymi cechami wspólnymi są elementy odwołujące się do warstwy wizerunku funkcjonalnego takie jak charakter samoobsługowy oraz wąski profil oferty gastronomicznej, oparty na charakterystycznych potrawach.
- Restauracje jako kategoria przedsiębiorstw rynku usług gastronomicznych cechuje spójny wizerunek. Wizerunek restauracji jest w głównej mierze konsekwencją wizerunku lokali typu premium. Znajduje to odzwierciedlenie w atrybutach ich wizerunku, nawiązujących do wystroju i profesjonalnej obsługi kelnerskiej. Jednocześnie analiza postrzegania restauracji pokazuje, że konsumenci dostrzegają różnice między lokalami w tej kategorii, a ich podstawę stanowi wysokość cen oraz jakość usług.

Na podstawie wyników wszystkich przeprowadzonych badań można stwierdzić, że główna hipoteza **H3: Odmienny sposób zarządzania tożsamością barów i restauracji,**

w szczególności w obszarze symboliki i zachowań, implikuje wizerunek tych kategorii przedsiębiorstw i określa różnice w rodzaju i liczbie atrybutów tego wizerunku jest prawdziwa.

W pracy udało się zidentyfikować wyróżniki oraz atrybuty wizerunku i tożsamości. W przypadku barów, dwa z czterech wyróżników tożsamości są elementami strategii; restauracje odwołują się również do licznych wyróżników z obszaru zachowań. Jednak główna część wizerunku stanowi konsekwencję wyróżników wynikających z symboliki przedsiębiorstwa.

W przypadku badanych lokali gastronomicznych stwierdzono różnice w analizowanych obszarach zarządzania; znalazły odzwierciedlenie we wszystkich wymiarach wizerunku barów i restauracji. Niespójna tożsamość kategorii barów, głównie ze względu na liczbę pracowników i sytuację finansową, znalazła odzwierciedlenie w niespójnym wizerunku tej kategorii. Nieliczne różnice z uwagi na liczbę pracowników i sytuację finansową nie miały wpływu na tożsamość restauracji, co determinuje spójny wizerunek tej kategorii lokali. Pozwoliło to stwierdzić, że w przypadku rynku usług gastronomicznych, niespójna tożsamość kategorii generuje niespójny wizerunek, zaś spójna tożsamość powoduje wytworzenie spójnego wizerunku kategorii. Przyczyną takiego zjawiska może być zróżnicowanie wizerunku wskutek występowania w ramach kategorii barów licznych subkategorii o specyficznych elementach zarządzania tożsamością, z których każda posiada własny odrębny wizerunek. Jednocześnie nie występuje dominująca subkategoria barów generująca w sposób jednoznaczny spójny wizerunek całej kategorii. W przypadku restauracji, mimo bardziej złożonego modelu prowadzenia działalności, tożsamość jest bardziej spójna. Jednocześnie warto podkreślić, że wizerunek restauracji jest w głównej mierze konsekwencją wizerunku restauracji o podwyższonym standardzie. Restauracje *fine dining* i *premium* stanowią najbardziej wyróżniającą się kategorię restauracji, a ich atrybuty wizerunku kreują wyróżniki percepcji całej kategorii tych lokali.

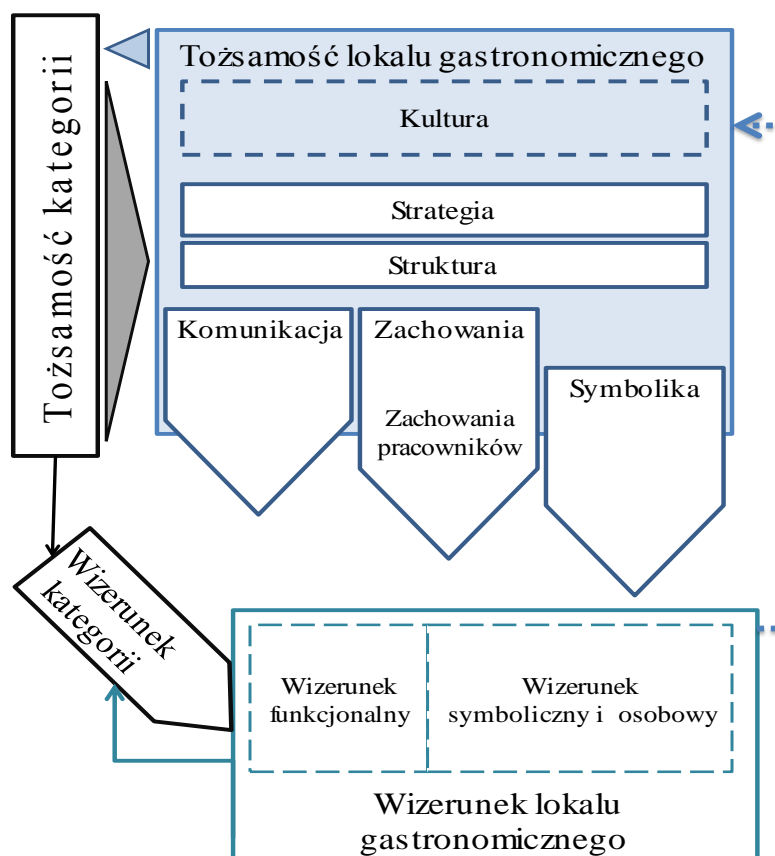
Zależność między tożsamością przedsiębiorstw gastronomicznych i ich wizerunkiem jest najlepiej widoczna przy analizowaniu obszaru symboliki przedsiębiorstwa oraz jej konsekwencji dla wizerunku. Uzyskane wyniki wskazują, że w przypadku barów i restauracji największy bezpośredni wpływ na powstawanie wizerunku ma symbolika przedsiębiorstwa. Stanowi ona obszar, który w największym stopniu odróżnia lokale gastronomiczne, a jednocześnie podlega najłatwiejszej i najszybszej percepcji konsumentów.

Za drugi ważny element wpływający na powstawanie wizerunku lokali gastronomicznych należy uznać zachowania pracowników. Niestety, różnice w obszarze

zarządzania zachowaniami przedsiębiorstwa w barach i restauracjach są najsilniejsze w obszarze pracowniczym, nie zaś w odniesieniu do konkretnych działań zarządczych. Elementem, który w sposób pośredni najsilniej wpływa na wizerunek, jest strategia przedsiębiorstwa. Nie podlega bezpośredniej percepcji przez konsumentów, a jej efekty, dotyczące między innymi modelu biznesowego działalności, oferty produktowej, rodzaju obsługi, standardów jakości, poziomu cen, wpływają na atrybuty wizerunku przedsiębiorstwa w obszarze funkcjonalnym.

10.2. Model zależności tożsamości i wizerunku przedsiębiorstw gastronomicznych

Uzyskane wyniki pozwoliły na opracowanie modelu zależności między tożsamością przedsiębiorstwa, a jego wizerunkiem dla przedsiębiorstw na rynku usług gastronomicznych, który został przedstawiony na rysunku 15.



Rysunek 15. Model zależności między tożsamością a wizerunkiem przedsiębiorstw na rynku usług gastronomicznych.

Źródło: opracowanie własne.

Zaproponowany model zakłada, że rdzeniem tożsamości lokalu gastronomicznego jest kultura organizacyjna, integrująca pozostałe obszary tożsamości. Elementami wewnętrznymi w stosunku do otoczenia są struktura i strategia, zaś najbardziej zewnętrzne elementy stanowią komunikacja, zachowania oraz symbolika przedsiębiorstwa. Na cechy tożsamości lokalu gastronomicznego duży wpływ ma tożsamość kategorii przedsiębiorstw; jednocześnie tożsamość poszczególnych przedsiębiorstw tworzy tożsamość całej kategorii wyodrębnionej na rynku usług gastronomicznych. Jednak ze względu na duże rozdrobnienie tego subsektora rynku żywnościowego, tożsamość pojedynczych przedsiębiorstw ma niewielki wpływ na kształt tożsamości kategorii; jedynie duże sieci gastronomiczne oddziałują na nią w większym stopniu. W największym stopniu na wizerunek lokalu gastronomicznego wpływa symbolika, jako składowa tożsamości, ze szczególnym naciskiem na otoczenie fizyczne w obszarze symbolicznym i osobowym. Zachowania pracowników są drugim elementem tożsamości najsilniej wpływającym na wizerunek przedsiębiorstwa we wszystkich jego obszarach. Ostatnim elementem o bezpośrednim wpływie na wizerunek jest komunikacja przedsiębiorstwa z otoczeniem. Tożsamość kategorii przedsiębiorstw generuje wizerunek kategorii, który w przypadku lokali gastronomicznych obecnych krótko na rynku wpływa na wizerunek przedsiębiorstwa w warstwie funkcjonalnej, symbolicznej i osobowej. Istnieje sprzężenie zwrotne między wizerunkiem a tożsamością. Dokonywanie zmian wizerunku przez „lifting tożsamości” powinno się zaczynać się od weryfikacji rdzenia elementów wizerunku. W związku z powyższym, jeśli przedsiębiorstwo dostrzega niekorzystne elementy w swoim wizerunku, najpierw powinno ustalić źródło problemu i wypracować sposób dokonywania jego zmiany. Najszybsze efekty w poprawie wizerunku można osiągnąć przez zmianę symboliki. Jednak pogłębienie wewnętrznej niespójności w pozostałych obszarach tożsamości może wpłynąć niekorzystnie na przyszłość przedsiębiorstwa.

Zaproponowany model może stanowić też podstawę do prowadzenia badań z obszaru tożsamości na innych rynkach usług konsumenckich. Rosnąca rola serwicyzacji w codziennym życiu sprawia, że ważnym obszarem rozwoju gospodarczego są usługi, dlatego warto określić analogię między usługami gastronomicznymi a innymi usługami. Jednocześnie można przypuszczać, że będzie wzrastało zainteresowanie przedsiębiorców narzędziami pozwalającymi na kompleksowe planowanie oraz kontrolowanie procesów zarządzania przedsiębiorstwem, w tym także zarządzania jego tożsamością. W przypadku niematerialnego charakteru usług, proces ten nabiera szczególnego znaczenia.

10.3. Zalecenia i rekomendacje dla menedżerów

Zaprezentowane w pracy wyniki pozwoliły sformułować praktyczne rekomendacje dla zarządzających i właścicieli lokali gastronomicznych. W obszarze zarządzania lokalem gastronomicznym, źródło sukcesu stanowią przede wszystkim działania prowadzące do osiągnięcia spójności oraz autentyzmu w obszarze tożsamości i wizerunku przedsiębiorstwa.

Spójność powinna przejawiać się w wewnętrznej integralności wszystkich elementów tożsamości lokalu gastronomicznego. Misja, profil lokalu, personel i jego zachowania, wygląd lokalu, rodzaj oferowanych potraw, standard ich przyrządzania, poziom cen oraz inne elementy lokalu gastronomicznego powinny posiadać jeden wspólny łączący je mianownik i charakter pozwalający na wyróżnienie się na konkurencyjnym rynku. Świadomość roli pierwszego wrażenia, wynikającego z percepcji wystroju, zachowania personelu, oferty gastronomicznej, powoduje powstawanie oczekiwań klienta co do usługi. Usługa gastronomiczna odbiegająca od oczekiwań klienta może powodować brak jego satysfakcji. W przypadku produktu/usługi finalnej o wyższym standardzie niż oczekiwania klienta, osiąga on satysfakcję. Jeśli wystrój, menu i obsługa sugerują wyższy standard, a usługa nie jest zgodna z tymi elementami, satysfakcja nie zostanie osiągnięta.

Dla zarządzania wizerunkiem ważne jest też projektowanie lokali gastronomicznych o profilu wewnętrznie integralnym. Osiągnięcie wewnętrznej spójności przestrzennej i wystroju przyczynia się do autentyzmu lokalu gastronomicznego. Autentyczna i spójna usługa gastronomiczna wpływa z kolei na pozytywne doświadczenie klienta, a w konsekwencji na powstawanie grupy lojalnych klientów lokalu gastronomicznego.

W dłuższej perspektywie czasowej elementem pozwalającym na utrzymanie spójności tożsamości przedsiębiorstwa jest określenie standardów zarządzania we wszystkich jej obszarach. W zależności od poziomu złożoności świadczonych usług oraz profilu lokalu gastronomicznego, różna powinna być liczba standardów zarządzania. Menedżerowie barów powinni określić głównie standardy przygotowywania potraw, obsługi klienta oraz standardy związane z przestrzeganiem bezpieczeństwa i jakości żywności (stanowiące wymogi instytucjonalne- ustawy i rozporządzenia, towarzyszące prowadzeniu działalności gastronomicznej). Menedżerowie restauracji powinni tworzyć standardy bardziej szczegółowe w przypadku trzech wcześniej wymienionych obszarów oraz dodatkowo poszerzyć je o standardy związane m.in z dbałością o wystrój, wygląd i atmosferę lokalu gastronomicznego oraz świadczone w nim usługi dodatkowe. Standardy te nie powinny mieć

jedynie charakteru formalnego. Wprowadzanie i przestrzeganie standardów ma na celu przede wszystkim uniknięcie działań niewłaściwych i niespójnych z tożsamością przedsiębiorstwa. Menedżerowie powinni wykazać się rozważą w określaniu i weryfikowaniu realizacji standardów. W przypadku usług gastronomicznych świadczonych w szczególności przez restauracje, istotne jest elastyczne i indywidualne podejście do klienta. Zaletą unifikacji usług jest ich powtarzalność oraz spójność działań lokalu gastronomicznego. Realizowane w sposób, zgodny z przyjętymi standardami, pozwalają na utrwalenie wizerunku, a w przyszłości na powstanie pozytywnej reputacji lokalu gastronomicznego oraz grupy lojalnych klientów.

Menedżerowie lokali gastronomicznych, myśląc o sukcesie, skupiają uwagę na działaniach i czynnikach, przynoszących najlepsze efekty w fazie wstępnej rozwoju przedsiębiorstwa (konkurowanie ceną, jakością, atrakcyjna lokalizacja, rodzaj oferty kulinarnej). W dłuższej perspektywie czasowej strategiczną przewagę pozwalają uzyskać dobre relacje z dostawcami (lepszą ceną i jakością surowców) oraz działania służące wyróżnieniu oferty lokalu gastronomicznego.

Menedżerowie/właściciele lokali gastronomicznych powinni dążyć do poznania preferencji konsumenckich w obszarze rynku i kategorii, w których prowadzą działalność gastronomiczną. Właściciele barów powinni zwrócić uwagę na jakość i bezpieczeństwo żywności, czystość i ogólną estetykę lokalu gastronomicznego oraz unifikację procesu świadczenia usługi gastronomicznej. Należy dążyć do różnicowania oferty za pomocą spójnego z profilem lokalu asortymentu potraw i napojów, atrakcyjnego wystroju, atmosfery lokalu oraz wysokich standardów obsługi klienta.

Właściciele lokali gastronomicznych powinni zwracać uwagę na postawy konsumentów, takie jak: syndrom braku zaufania, pragnienie luksusu czy paradoks sieci, wiedza ta pozwala na świadczenie lepszych usług. Menedżerowie barów i restauracji powinni dążyć do ograniczenia efektu braku zaufania klientów do usług świadczonych w lokalu gastronomicznym. Uniwersalnym rozwiązaniem oprócz wprowadzania standardów, jest stosowanie otwartej kuchni, co mobilizuje personel kuchenny do pracy. Potrzeba konsumenta określona jako „pragnienie luksusu” powinna być elementem wykorzystywanym w strategii głównie przez restauracje, w szczególności o podwyższonym standardzie. Paradoks sieci pokazuje, że dla klientów ważny jest standardowy, zunifikowany jakościowo, bezpieczny produkt, zaś pozostałe elementy obsługi powinny mieć charakter indywidualny i spersonalizowany w obrębie przyjętego standardu. Lepsza znajomość preferencji oraz

mechanizmów kierujących zachowaniami klientów, pozwoli menedżerom w bardziej świadomy sposób moderować doświadczenia gastronomiczne klientów.

Menedżerowie powinni mieć świadomość, że prowadząc lokal gastronomiczny, należący do określonej kategorii placówek gastronomicznych, przejmują atrybuty wizerunku całej subkategorii, a nawet kategorii. Przed otwarciem nowego lokalu gastronomicznego lub przed dokonaniem zmian tożsamości („liftingu tożsamości”) i wizerunku powinni poznać specyfikę subkategorii.

Na podstawie przedstawionych badań stworzono narzędzie badawcze do oceny zarządzania tożsamością lokalu gastronomicznego. Składa się ono ze skali oceny z instrukcją oraz tabeli z parametrami oceny zarządzania lokalem gastronomicznymi (tab. 60 i 61).

Na potrzeby praktycznego wykorzystania narzędzia, połączono w jeden obszar „osobowość” – kulturę, strategię oraz strukturę, drugi obszar stanowią „komunikacja” i „zachowania” zaś ostatni to „symbolika”. Poziomy referencyjne dla narzędzia zostały oszacowane na podstawie średnich wartości wskaźników uzyskiwanych przez bary i restauracje, które odnotowały wzrost przychodów. Dodatkowe zalecenie stanowi wprowadzenie zmian dotyczących czynników, które uzyskały odpowiedzi poniżej 3. Oznacza to, że obszar ten nie jest prawidłowo zarządzany.

Tabela 60. Skala do diagnozy poziomu zarządzania tożsamością lokalu gastronomicznego.

Proszę ustosunkować się, na ile Pan(i) zgadza się z poniższymi kwestiami. Proszę posłużyć się skalą, gdzie 1 oznacza - zdecydowanie się nie zgadzam, 2- raczej nie zgadzam się, 3- ani się zgadzam, ani nie zgadzam, 4- raczej się zgadzam, a 5- zdecydowanie się zgadzam	
<i>Obszar zarządzania lokalem gastronomicznym</i>	
<i>Osobowość</i>	
1. Jest dla nas ważne oferowanie potraw i napojów przygotowanych ze świeżych i wysokiej jakości surowców	
2. Posiadamy określone standardy przygotowania potraw i napojów	
3. Posiadamy określony plan działania i rozwoju przedsiębiorstwa na najbliższy rok	
4. W naszym lokalu klienci mają możliwość obserwować sposób przygotowania potraw (otwarta kuchnia)	
5. Personel pierwszego kontaktu czuje się odpowiedzialny za kształtowanie wizerunku firm	
6. Właściwie zarządzamy w celu lepszego dostosowania się do zmieniającego otoczenia	
7. Oferujemy potrawy i napoje o odpowiednim stosunku jakości do ceny	
8. Często zmieniamy menu, posiadamy potrawy z produktów sezonowych	
9. Posiadamy ściśle określony podział obowiązków i kompetencji wśród personelu	
<i>Komunikacja i zachowania</i>	

1. Staramy się utrzymywać dobre relacje z dostawcami, najemcą i innym kontrahentami	
2. Przywiązujemy wagę do budowania pozytywnych relacji z kluczowymi klientami	
3. Personel pierwszego kontaktu (kelnerzy) posiada wiedzę na temat oferowanych dań i potraw	
4. Personel pierwszego kontaktu czuje się odpowiedzialny za kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa	
5. Posiadamy ściśle określony podział obowiązków i kompetencji wśród personelu	
6. Personel pierwszego kontaktu (kelnerzy) został przeszkolony w zakresie obowiązujących standardów obsługi klienta	
7. Posiadamy niską rotację pracowników, są oni lojalni wobec naszej przedsiębiorstwa	
8. Nasi pracownicy pierwszego kontaktu są kompetentni	
9. Nasi pracownicy pierwszego kontaktu są profesjonalni	
10. Nasi pracownicy pierwszego kontaktu są empatyczni	
11. Nasi pracownicy pierwszego kontaktu są punktualni	
12. Nasi pracownicy pierwszego kontaktu posiadają dobrą prezencję	
13. Stosujemy działania zachęcające do korzystania z naszych usług w formie promocji cenowych, kart zniżkowych lub bonów rabatowych	
14. Posiadamy własną stronę internetową, profil na portalach społecznościowych lub profil na portalu branżowym	
<i>Symbolika</i>	
1. Przywiązujemy wagę do estetyki podawania potraw i napojów	
2. Nasz lokal gastronomiczny posiada estetyczny, funkcjonalny i schludny wygląd	
3. Wyposażenie lokalu (meble w sali konsumpcyjnej, wyposażenie kuchenne) jest funkcjonalne i estetyczne	
4. Wyposażenie kuchenne jest nowoczesne i zróżnicowane pozwalające na realizację różnorodnej oferty kulinarnej	
5. Dbamy o wystrój lokalu przez dodatkowe elementy dekoracyjne takie jak świeże kwiaty, materiałowe obrusy, estetyczna zastawa itp.	
6. Przywiązujemy wagę do panującej w lokalu atmosfery przez odpowiedni dobór oświetlenia	
7. Przywiązujemy wagę do panującej w lokalu atmosfery przez odpowiedni dobór muzyki	
8. Personel pierwszego kontaktu (kelnerzy) posiada stosowny ubiór, uniformy.	
9. Wygląd frontu, wnętrza lokalu, menu i personelu jest spójny i informuje o profilu naszego lokalu gastronomicznego	

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 61. Parametry i wartości poziomów dla oceny zarządzania tożsamością lokalu gastronomicznego.

Proszę zsumować wartości odpowiedzi dla trzech obszarów osobowości, zachowań i komunikacji oraz symbolik a następnie policzyć średnią dla każdego z nich			
Obszar	Średnia	Wartości zalecane dla barów	Wartości zalecane dla restauracji
Osobowość	Suma/9 =	4,2 i więcej	4,5 i więcej
Zachowania i komunikacja	Suma/14 =	4,3 i więcej	4,5 i więcej
Symbolika	Suma/9 =	3,5 i więcej	4,2 i więcej

Źródło: opracowanie własne.

Reasumując, właściciele/ menedżerowie/kierownicy lokali/przedsiębiorstw gastronomicznych powinni:

1. W sposób planowy i przemyślany projektować tożsamość lokali gastronomicznych, dążąc do spójności (integralności) i autentyzmu, co pozwoli wykreować ich pozytywny wizerunek.
2. Jednoznacznie określić standardy zarządzania oraz procedury ich realizacji. Długofalowe przestrzeganie standardów przyczynia się do umocnienia spójności tożsamości lokalu gastronomicznego i większej skuteczności w kształtowaniu wizerunku.
3. Opracować i wprowadzić zasady zarządzania strategicznego w dłuższym okresie bazując na relacjach z dostawcami i prowadząc działania o charakterze marketingowym.
4. Dążyć do jak najlepszego poznania oczekiwań potencjalnych klientów. Systematyczne badanie oczekiwań i satysfakcji klientów powinno stać się obszarem zainteresowania menedżerów lokali gastronomicznych. Jednocześnie, w zależności od profilu lokalu gastronomicznego, postawy klientów podlegają wpływom różnych mechanizmów psychologicznych; a umiejętność korzystania z nich wpływa na satysfakcję i lojalność klientów danego lokalu gastronomicznego.
5. W sposób przemyślany wybierać profil lokalu gastronomicznego, gdyż na tożsamość i wizerunek lokalu w dużym stopniu oddziałuje tożsamość i wizerunek lokali w danej kategorii i danego segmentu rynku usług gastronomicznych.
6. Systematycznie kontrolować i weryfikować sposób zarządzania tożsamością lokalu gastronomicznego. Pozwoli to na usprawnienie sposobu zarządzania lokalem

gastronomicznym, a w konsekwencji na świadczenie usług o stałej jakości o spójnym wizerunku.

10.4. Wnioski

Na podstawie przeprowadzonych badań i analiz można sformułować następujące wnioski:

1. Zarządzanie tożsamością barów i restauracji jest odmienne. Różnice te są największe w obszarze symboliki, najmniejsze zaś - w obszarze struktury tych przedsiębiorstw. Niespójna tożsamość lokali na rynku usług gastronomicznych generuje ich niespójny wizerunek, zaś spójna tożsamość determinuje powstawanie spójnego wizerunku kategorii.
2. Sytuacja finansowa lokalu gastronomicznego wpływa na zmianę jego sposobu zarządzania. Pogarszająca się sytuacja finansowa implikuje powiększenie różnic w zarządzaniu tożsamością barów i restauracji.
3. Kategoria barów nie posiada spójnego wizerunku, obejmuje liczne subkategorie lokali o suwerennym wizerunku. Za wyróżniki wizerunku barów należy uznać samoobsługowy charakter organizacji usługi oraz wąski profil oferty gastronomicznej.
4. Kategoria restauracji posiada spójny wizerunek, będący w dużej mierze konsekwencją wizerunku lokali typu premium, co skutkuje atrybutami wizerunku nawiązującymi głównie do wystroju i profesjonalnej obsługi kelnerskiej.
5. Największy wpływ na kształtowanie wizerunku barów i restauracji ma symbolika przedsiębiorstwa, najszybciej dostrzegana i podlegająca percepcji konsumentów. Strategia przedsiębiorstwa, w sposób pośredni, nie podlegający bezpośredniej percepcji klientów, wpływa na tworzenie atrybutów wizerunku przedsiębiorstwa w obszarze funkcjonalnym.

Podsumowując należy stwierdzić, że zarządzanie tożsamością barów i restauracji różni się istotnie, co implikuje odmienny wizerunek tych kategorii lokali gastronomicznych. W pracy starano się przedstawić nowe spojrzenie na zarządzanie lokalem gastronomicznym z uwzględnieniem tożsamości przedsiębiorstwa. Podjęto próbę określenia zależności między tożsamością i wizerunkiem na przykładzie rynku usług gastronomicznych. Zatem rozprawa niniejsza może stać się podstawą do podjęcia dalszych rozważań z zakresu zarządzania tożsamością przedsiębiorstw usługowych w kontekście kształtowania wizerunku w zmiennym otoczeniu rynkowym.

Bibliografia

1. Abdi M.R., Awartani A., 2013, *Business strategy and corporate identity using balanced scorecards*, Journal of Current Issues in Finance, Business and Economics, 6 (2), s. 213-235
2. Abimbola T., Vallaster Ch., 2007, *Brand, organizational identity and reputation in SMEs: an overview*, Qualitative Market Research: An International Journal, 10 (4), s. 341 – 348
3. Abratt R., Kleyn N., 2012, *Corporate identity, corporate branding and corporate reputations. Reconciliation and integration*, European Journal of Marketing, 46 (7/8), s. 1048-1063
4. Abusabha, R., Woelfel M. L., 2003, *Qualitative vs quantitative methods: Two opposites that make a perfect match*, American Dietetic Association. Journal of the American Dietetic Association, 103 (5), s. 566-569
5. Adamczyk G., 2005, *Popularność restauracji typu fast food wśród mieszkańców Poznania*, Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, 7 (3), s. 7-11
6. Adiele K.C., Opara B.C., 2014, *Analysis of corporate identity on customer patronage of banks in Nigeria*, International Review of Management and Business Research, 3 (4), s. 1809-1818
7. Alessandri S.W., Alessandri T., 2004, *Promoting and Protecting Corporate Identity: The Importance of Organizational and Industry Context*, Corporate Reputation Review, 7 (3), s. 252-268
8. Alessandri S.W., 2001, *Modeling corporate identity*, Corporate Communications: An International Journal, 6 (4), s. 173-182
9. Allen I. E., Seaman C.A., 2007, *Likert scales and data analyses*, Quality Progress, 40 (7), s. 64-65
10. Alonso A.D., O'Neill M., Liu Y., O'shea M., 2013, *Factors driving consumer restaurant choice: An exploratory study from the Southeastern United States*, Journal of Hospitality Marketing & Management, 22 (5), s. 547-567
11. Alonso A.D., O'Neill M., 2010, *To what extent does restaurant kitchen design influence consumers' eating out experience? An exploratory study*, Journal of Retail & Leisure Property, 9 (3), s. 231-246

12. Alonso A.D., O'Neill M.A., 2010, *Consumers' ideal eating out experience as it refers to restaurant style: A case study*, Journal of Retail & Leisure Property, 9 (4), s. 263-276
13. Alonso A.D., O'Neill M.A., 2010, *Exploring consumers' images of open restaurant kitchen design*, Journal of Retail & Leisure Property, 9(3), s. 247-259
14. Altkorn J., 2004, *Wizerunek przedsiębiorstwa*, WSB w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza, s. 15
15. Alvesson M., Empson L., 2008, *The construction of organizational identity: comparative case study of consulting firms*, Scandinavian Journal of Management 24 (1), s.1-16
16. Arendt S., Brettel M., 2010, *Understanding the influence of corporate social responsibility on corporate identity, image, and firm performance*, Management Decision, 48 (10), s. 1469 - 1492
17. Ashman I., Winstanley D., 2007, *For or against corporate identity? Personification and the problem of moral agency*, Journal of Business Ethics, 76, s. 83-95
18. Balmer J.M.T., Gray E. R., 2003, *Corporate Brands: What are they? What of them?* European Journal of Marketing, 37 (7-8), s. 972-997
19. Balmer J.M.T., 2001, *From the pentagon: A new identity framework*, Corporate Reputation Review, 4 (1), s.11-22
20. Balmer J.M.T., 2002, *Corporate identity, corporate branding and corporate marketing - seeing through the fog*, European Journal of Marketing 35 (3/4), s. 248-291
21. Balmer J.M.T., 2005, *Corporate Brands: A Strategic Management Framework*, Working Paper Series, Working Paper 5 (43), Bradford
22. Balmer J.M.T., 2012, *Strategic corporate brand alignment. Perspectives from identity based views of corporate brands*, European Journal of Marketing, 46 (7/8), s. 1064-1092
23. Balmer J.M.T., 2013, *Corporate brand orientation: What is it? What of it?* Journal of Brand Management, 20 (9), s. 723-741
24. Balmer J.M.T., 2014, *Wally Olins (1930–2014), corporate identity ascendancy and corporate brand hegemony. Celebrating the life of Wally Olins: Leading corporate identity exponent and prominent brand proponent*, Journal of Brand Management 21, s. 459-468

25. Balmer J.M.T., Fukukawa K., Gray E.R., 2007., *The nature and management of ethical corporate identity: a commentary on corporate identity, corporate social responsibility and ethics*, Journal of Business Ethics, 76, s. 7-15
26. Balmer J.M.T., Greyser S.A., 2002, *Managing the Multiple Identities of the Corporation*, California Management Review, 44 (3) s. 72-86
27. Balmer J.M.T., Soenen G., 1999, *The AC2ID Test of Corporate Identity Management*, Journal of Marketing Management, 15 (1/3), s. 69-72
28. Balmer J.M.T., Stuart H., 2004, *Working Paper Series British Airways and Balmer's AC3ID Test of Corporate Brand Management*, Working Paper 4 (26)
29. Balmer J.M.T., Stuart H., Greyser S.A., 2009, *Aligning Identity and Strategy: Corporate Branding At British Airways In The Late 20th Century*, California Management Review, 51 (3), s. 6-25
30. Balmer J.M.T., Wilson A., 1998, *Corporate identity: there is more to it than meets the eye*, International Studies of Management & Organization, 28 (3), s. 12-31
31. Barber N., Goodman R.J., Goh B.K., 2011, *Restaurant consumer repeat patronage: A service quality concern*, International Journal of Hospitality Management, 30(2), s. 329-336
32. Barber N., Scarcelli J.M., 2010, *Enhancing the assessment of tangible service quality through the creation of a cleanliness measurement scale*, Managing Service Quality: An International Journal, 20 (1), s.70-88
33. Barbour R., 2011, *Badania fokusowe*, WN PWN, Warszawa
34. Bartholmé R.H., Melewar T.C., 2009, *Adding new dimensions to corporate identity management and corporate communication: exploring the sensory perspective*, The Marketing Review, 9 (2), s. 155-169
35. Barthomel R.H., Melewar T.C., 2011, *Exploring the auditory dimension of corporate identity management*, Marketing Intelligence & Planning, 29 (2), s. 92-107
36. Barthomel R.H., Melewar T.C., 2011, *Remodeling the corporate visual identity construct: A reference to the sensory and auditory dimension*, Corporate Communications: An International Journal, 16 (1), s. 53-66
37. Berniak-Woźny J., 2011, *Tożsamość organizacji i modele zarządzania tożsamością organizacji*, Zarządzanie Zmianami, Zeszyty Naukowe 2 (52), s.1-14
38. Bielicka B., 2005, *Rola Public Relations w kształtowaniu wizerunku przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 414, s. 277-284

39. Bitner M., 1992, *Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees*, Journal of Marketing, 56 (2), s. 57-71
40. Blesić I., Tesanovic D., Psodorov D., 2011, *Consumer Satisfaction and quality management in the hospitality industry in South-East Europe*, African Journal of Business Management, 5 (4), s. 1388-1396
41. Blombäck A., Brunninge O., 2009, *Corporate identity manifested through historical references*, Corporate Communications: An International Journal, 14 (4), s. 404-419
42. Blombäck A., Ramirez – Pasillas M., 2012, *Exploring the logics of corporate brand identity formation*, Corporate Communications: An International Journal, 17 (1), s. 7-28
43. Blombäck A., Ramírez-Pasillas M., 1996, *Exploring the logics of corporate brand identity formation*, Corporate Communications: An International Journal, 17 (1), s. 7-28
44. Bogdanienko J., 2013, *Zarządzanie jako pole badawcze*, [w:] Bogdanienko J., Piotrowski W. (red), *Zarządzanie. Tradycja i Nowoczesność*, PWE, Warszawa, s. 23-38
45. Bratnicki M., 2012 *Strategiczne wyzwania w kontekście przedsiębiorczości*, [w:] Adamczyk J., Hall H. (red.), *Zarządzanie. Teoria, praktyka i perspektywy*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów, s. 195-201
46. Budzyński W., 1998, *Public relations. Zarządzanie reputacją przedsiębiorstwa*, Wyd. Poltext, Warszawa
47. Budzyński W., 2003, *Wizerunek przedsiębiorstwa. Kreowanie, zarządzanie, efekty*, Wyd. Poltext, Warszawa
48. Bugdol M., 2013, *Zarządzanie jakością a zachowania organizacyjne*, Problemy Zarządzania, 11 (4), s. 195-207
49. Cabaj-Bonicka J., 2011, *Franczyza w gastronomii - podsumowanie 2009 r. i perspektywy na 2010 r.*, <http://www.francyzawpolsce.pl/>, 10.01.2011
50. Chandler A.D. Jr., 1962, *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, MA: MIT Press, Cambridge
51. Chang K-C, Chen M-C, Hsu C-L. , 2010, *Applying loss aversion to assess the effect of customers' asymmetric responses to service quality on post-dining behavioral intentions: An empirical survey in the restaurant sector*, International Journal of Hospitality Management, 29, s. 620-631

52. Chłodnicki M., 2005, *Pryzmat wizerunku jako holistyczne podejście do kształtowania organizacji usługowej*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 414, s. 285-290
53. Chow A.J., Alonso A.D., Douglas A.C., O'Neill M.A., 2010, *Exploring open kitchens' impact on restaurateurs' cleanliness perceptions*, Journal of Retail & Leisure Property, 9 (2), s. 93-104
54. Christensen L.T., Askegaard S., 2001, *Corporate identity and corporate image revisited – A semiotic perspective*, European Journal of Marketing, 35 (3/4), s. 292-315
55. Cieślik E., Kosciel A., Domider E., Siembida A., Deren K., Gebusia A., 2012, *Jakość obsługi gastronomicznej w obiektach gastronomicznych w opinii konsumentów*, Bromatologia, Chemia, Toksykologia, 2, s. 212-218
56. Cieślik E., Cieślik J. Wasilewski P., Turcza K., Siembida A., 2014, *Ocena jakości usług gastronomicznych jako czynnik zwiększający zaufanie konsumentów*, Journal of Agribusiness and Rural Development, 3 (33), s. 15-24;
57. Cieślik E., Stachura M., Topolska K., 2010, *Jakość usług gastronomicznych w opinii konsumentów*, Bromatologia, Chemia, Toksykologia, 4, s. 565-571
58. Cornelissen J.P., Elving W.J.L., 2003, *Managing corporate identity an intergrative framework of dimensions and determinants*, Corporate Communications: An International Journal, 8 (2), s. 114-120
59. Cornelissen J., 2012, *Komunikacja korporacyjna. Przewodnik po teorii i praktyce*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer, Warszawa
60. Csordás T., 2008, *Corporate Identity: with Special Regard To The Human Factor*, pracadoktorska, http://www.gei.unimiskolc.hu/phd/tezisfuzetek/csordas_tezisfuzet_nyilvanos.pdf
61. Czernek K., 2014, *Badania jakościowe w naukach ekonomicznych – przydatność i wyzwania*, Problemy Zarządzania, 47 (3), s. 163 - 184
62. da Palma P.J., Lopes M.P., Soares A.E., 2012, *Relationship among Identity, Image and Construed External Image: A Missing Link on Acquisitions*, International business Research, 5 (10), s. 115-130
63. Dąbrowska A., 2010, *Consumer Behavior in the market of catering services in selected countries of Central-Eastern Europe*, British Food Journal, 113 (1), s. 96-108

64. Dąbrowski T.J., 2010, *Reputacja przedsiębiorstwa. Tworzenie kapitału zaufania*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer, Warszawa
65. Dacin P.A., Brown T.J., 2002, *Corporate identity and corporate associations: A framework for future research*, *Corporate Reputation Review*, 5 (2), s. 254-263
66. Dworzecki Z., Nogalski B. (red.), 2011, *Przełomy w zarządzaniu. Kontekst strategiczny*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierowania, Toruń
67. Dzidowski A., 2013, *Kompetencje wizualne w zarządzaniu organizacjami gospodarczymi i edukacji kadry menedżerskiej*, *Zeszyty Artystyczne*, 24, s. 143-153.
68. Dzidowski A., 2014, *The map and the territory. Sensemaking and sensebreaking through the organizational architecture*, *Problemy Zarządzania*, 49 (4), s. 29-44
69. Edwards J.S.A., Gustafsson I., 2008, *Room and atmosphere as aspects of the meal: a review*, *Journal of Foodservice*, 19 (1), s. 22-34
70. Flejterski S., Panasiuk A, Perenc J., Rosa G., 2012, *Współczesna ekonomika usług*, WN PWN, Warszawa
71. Flick U., 2010, *Jakość w badaniach jakościowych*, WN PWN, Warszawa
72. Furman D.M., 2010, *The development of corporate image: A historiographic approach to a marketing concept*, *Corporate Reputation Review*, 13(1), s. 63-75
73. George O.J., Owoyemi O., Onakala U., 2012, *Theorising the concept of organizational artefacts: How it enhances the development of Corporate/Organizational identity*, *International Journal of Business Administration*, 3(4), s.37-43
74. Gheribi E., 2013, *Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstw gastronomicznych w Polsce*, *Marketing i Rynek*, 4, s. 29-35
75. Glinka B., 2007, *Kulturowe wyznaczniki rozwoju organizacji*, [w:] Konecki K., Chomczyński P. (red.), *Zarządzanie organizacjami. Organizacja jako proces*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 63-80
76. Glinka B., Henslem P., 2012, *Pułapki i dylematy w badaniach jakościowych*, [w:] Jemielniak D. (red.) *Badania jakościowe. Podejścia i teorie*, WN PWN, Warszawa, s. 41-55
77. Gołaszewska- Kaczan U., *Rola społecznej odpowiedzialności w kształtowaniu wizerunku przedsiębiorstwa*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 414, s. 297-301

78. Gorbaniuk O., 2010, *Kształtowanie wizerunku organizacji i marki – nowe możliwości i metody* [w:] Zawadzka A.M. (red.), *Psychologia zarządzania w organizacji*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa, s. 199-231
79. Gorbaniuk O., 2011, *Personifikacja marki. Perspektywa psychologiczna i marketingowa*, Wyd. KUL, Lublin
80. Gorbaniuk O., Długoborska J., 2010, *Atrybucja przyczyn sytuacji kryzysowych w przedsiębiorstwach*, *Roczniki Psychologiczne*, 13 (2), s. 101-124
81. Gorbaniuk O., Lebedowicz A., 2010, *Taksonomia leksykalna i struktura cech osobowości przypisywanych przedsiębiorstwom*, *Czasopismo Psychologiczne*, 16 (2), s. 237-251
82. Gorbaniuk O., Łubnicka J., 2013, *Wpływ struktury informacji o sytuacji kryzysowej w przedsiębiorstwie na jego reputację*, *Psychologia Ekonomiczna*, 3 (4), s. 58-77
83. Gorbaniuk O., Radman D., 2011, *Struktura wizerunku kraju i jej pomiar*, *Studia Socjologiczne*, 4 (203), s. 75-94
84. Gorbaniuk O., Stachoń-Wójcik M., 2011, *Zgodność obrazu siebie i wizerunku konsumenta. Wartość predykcyjna różnych metod pomiaru kongruencji*, *Marketing i Rynek*, 18 (6), s. 17-26
85. Górską-Warsewicz H., 2010, *Strategie przedsiębiorstw w kontekście integrowanej komunikacji rynkowej*, [w:] Świątkowska M., Górską-Warsewicz H., Krajewski K., *Zarządzanie komunikacją rynkową przedsiębiorstwa. Organizacja, strategie, uwarunkowania*, Wyd. SGGW, Warszawa, s. 92-129
86. Górską-Warsewicz H., 2009, *Kształtowanie marki i jej znaczenie w komunikacji na rynku żywnościowym*, [w:] Górską-Warsewicz H., Świątkowska M., Krajewski K., *Model Zintegrowanej Komunikacji Rynkowej. Aspekty zarządzania produktem i marką na rynku żywności*, Wyd. SGGW, Warszawa, s. 132-172
87. Górską-Warsewicz H., 2011, *Konsumencki kapitał marek produktowych na potrzeby zarządzania przedsiębiorstwem (na przykładzie sektora mleczarskiego)*, Wyd. Naukowe WZ UW, Warszawa
88. Górską-Warsewicz H., 2011, *Kształtowanie architektury marek przedsiębiorstw sektora żywnościowego*. Wyd. Difin, Warszawa
89. Górską-Warsewicz H., 2013, *Marka jako wartość*, [w:] Górską-Warsewicz H., Świątkowska M., Krajewski K., *Marketing żywności* Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer Business, Warszawa, s. 196-246

90. Górską-Warsewicz H., Świątkowska M., Krajewski K., 2013, *Marketing żywności*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer Business, Warszawa
91. Gray E.R., Balmer J.M.T., 1998, *Managing Corporate Image and Corporate Reputation*, Long Range Planning, 31 (5), s. 695-702
92. Grębowiec W., 2010, *Czynniki warunkujące jakość oraz ich wpływ na podejmowanie decyzji nabywczych na rynku gastronomicznym*, Zeszyty Naukowe SGGW, 80, s. 117-130
93. Gros U., 2012, *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, WN PWN, Warszawa
94. GUS, 2007, PKD 2007 – Schemat Klasyfikacji, <http://stat.gov.pl/Klasyfikacje/>
95. GUS, 2014, *Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2014*, Wyd. GUS, Warszawa
96. GUS, 2014, *Budżety gospodarstw domowych 2014*, Wyd. GUS, Warszawa
97. Ha J., Jang S., 2010, *Effects of service quality and food quality: The moderating role of atmospherics in an ethnic restaurant segment*, International Journal of Hospitality Management, 29 (3), s.520-529
98. Hajduk G. 2005, *Wizerunek producenta jako jedno z uwarunkowań decyzji zakupowych konsumentów*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 414, s. 302-308
99. Hanson D., Grimmer M., 2007, *The mix of qualitative and quantitative research in major marketing journals, 1993-2002*, European Journal of Marketing, 41 (1), s. 58-70
100. Hasanbegovic D., 2011, *Corporate Reputation and Brand Architecture: the Debate*, The South East European Journal of Economics and Business, 6 (2), s. 37-45
101. Haseki M.I., 2013, *Customer expectations in Mall Restaurants: A case study*, International Journal of Business Society, 14 (1), s. 41-60
102. Hatch M.J., Schultz M., 2002, *The dynamics of organizational identity*, Human Relations, 55 (8), s. 989-1018
103. Hatch M.J., Schultz M., 2003, *Bringing the corporation into corporate branding*, European Journal of Marketing, 37 (7/8), s. 1041-1064
104. Hatch M.J., Schultz M., 1997, *Relations between organizational culture, identity and image*, European Journal of marketing 31 (5/6), s. 356-365

105. He H., Balmer J.M.T., 2013, *A groundend theory of the corporate identity and corporate strategy dynamic. A corporate marketing perspective*, European Journal of Marketing, 47 (3/4), s. 401-430
106. He H-W., Mukherjee A., 2009, *Corporate identity and consumer Marketing: A process model and research agenda*, Journal of Marketing Communications, 15 (1), s. 1-16
107. Herstein R., Mitki Y., 2008, *From branded to endorsement corporate identity strategy: the case of the Fattals Hotel Management Group*, Tourism Review, 63 (3), s. 48-56
108. Hoffman K.D., Turley L.W., 2002, *Atmospherics, Service Encounters and Consumer Decision Making: An Intergrative Perspective*, Journal of Marketing Theory and Practice, 10 (3), s. 33-47
109. Holtzhausen L., 2012, *Managing corporate identities of non-profit organizations in the social welfare sector*, Jamba: Journal Of Disaster Risk Studies, 5 (2), s. 1-8
110. Iyamabo J., Owolawi S., Otubanjo O., Balogun T., 2013, *Corporate Identity: Identifying Dominant Elements in CI models*, Journal of Management Research, 5 (3), s. 28-43
111. Jang S., Namkung Y., 2009, *Perceived quality, emotions and behavioral intentions: Application of an extended Merhabian-Russel model to restaurants*, Journal of Business Research, 62 (4), s. 451-460
112. Kaczmarczyk S., 2008, *System całościowej identyfikacji jako jeden z rodzajów promocji przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 510, s. 65-70
113. Kall J., 2001, *Silna marka. Istota i kreowanie*, Wyd. PWE, Warszawa
114. Kall J., 2005, *Tożsamość marek należących do sieci detalicznych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań
115. Kantanen H., 2012, *Identity, Image and Stakeholders dialogue*, Corporate communications: An International Journal, 17 (1), s. 56-72
116. Karasiewicz G., 2013, *Marketingowe strategie internacjonalizacji polskich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer, Warszawa
117. Kauppinen-Räsänen H., Gummerus J., Lehtola K., 2013, *Remembered eating experiences described by the self, place, food, context and time*, British Food Journal, 115 (5), s.666 - 685

118. Kiefer N.M., 2002, *Economics and the Origin of the Restaurant*, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, August, s. 58-64
119. Kim W.G., Ng C.Y.N., Kim Y.S., 2009, *Influence of institutional DINESERV on customer satisfaction, return intention, and word-of-mouth*, International Journal of Hospitality Management, 28, s. 10-17
120. Kimes S.E., Robson S.K., 2004, *The impact of restaurant table characteristics on meal duration and spending*, Cornell Hospitality Quarterly, 45 (4), s. 333-346
121. Kincaid C., Baloglu S., Mao Z., Busser J., 2010, *What really brings them back? The impact of tangible quality on affect and intention for casual dining restaurant patrons*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 22 (2), s. 209-220
122. Kitchen P.J., Tourky I., Shaalan A., Dean D.M., 2013, *Corporate Identity Antecedents and Components: Toward a Theoretical Framework*, Corporate Reputation Review, 16 (4), s. 263-284
123. Kjærgaard A.L., 2009, *Organizational Identity and Strategy: An Empirical Study of Organizational Identity's Influence on the Strategy-Making Process*, International Studies of Management and Organization, 39 (1), s. 50-69
124. Knowles T., 2001, *Zarządzanie hotelarstwem i gastronomią*, PWE, Warszawa
125. Kociatkiewicz J., Kostera M., 2014, *Zaangażowane badania jakościowe*, Problemy Zarządzania, 45 (1), s. 9-17
126. Kostera M., 1996, *Postmodernizm w zarządzaniu*, PWE, Warszawa, s.65-67
127. Kostera M., 2010, *Organizacje i archetypy*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer, Business, Warszawa
128. Kostera M., Kownacki S., Szumski A., 2007, *Zachowania organizacyjne: motywacja, przywództwo, kultura organizacyjna* [w:] Koźmiski A.K. i Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i Praktyka*, WN PWN, Warszawa
129. Kostera M., Sławecki B., 2014, *Opowieści o tworzeniu organizacji. Historiografia przedsiębiorczości jako program badawczy i praktyczny*, Problemy Zarządzania, 47 (3), s. 47-63
130. Kostera, M., 2008, *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, WN PWN, Warszawa
131. Kowalczyk I., 2010, *Oferta usługowa a oczekiwania konsumentów na rynku usług gastronomicznych* [w:] Dolatowski Z.J., Kołożyn- Krajewska D. (red.), *Gastronomia*

- w ofercie turystycznej regionu, Wyd. Wyższa Szkoła Hotelarstwa i Turystyki w Częstochowie, Częstochowa, s. 224-246
132. Kowrygo B., Stangierska D., 2012, *Rozwój przedsiębiorczości na przykładzie usług gastronomicznych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Ekonomiczne Problemy Usług, 98, s. 493-507
 133. Kowrygo B., Stangierska D., 2012, *Rozwój usług gastronomicznych w Polsce w latach 2005-2010*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, 236, s. 23-33
 134. Koźmiński A.K., 2007, *Zarządzanie* [w:] Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, WN PWN, Warszawa
 135. Krajewski K., Borkowski B.(red), 2002, *Organizacja, regulacje i informacja na rynku rolnym Unii Europejskiej*, Wyd. SGGW Warszawa s.13-18
 136. Krajewski K., Zabrocki R., 2011, *Uwarunkowania strategii przedsiębiorstw i decyzji konsumentów na rynku usług żywieniowych w Polsce*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, 171, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań s. 255-265
 137. Krzakiewicz K., 2003, *Kultura przedsiębiorczości małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] Stańda K.A. (red.), *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice, s. 191-200
 138. Kwok, L., 2012, *Exploratory-triangulation design in mixed methods studies: A case of examining graduating seniors who meet hospitality recruiters' selection criteria*, *Tourism and Hospitality Research*, 12 (3), s. 125-138
 139. Ladhari R., Brun I., Morales M. 2008, *Determinants of dining satisfaction and post-dining behavioral intentions*, *International Journal of Hospitality Management*, 27 (4), s. 563-573
 140. Law A.K.Y., Hui Y.V., Zhao X., 2004, *Modeling repurchase frequency and customer satisfaction for fast food outlets*, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 21(5), s. 545-563
 141. Lee L-Y, Li L-Y, 2014, *Effects of Servicescape, Waiting Motivation and Conformity on Time Perception and Behavioral Intentions*, *International Journal of Marketing Studies*, 6 (4), s. 83-91

142. Leitch S., Davenport S., 2011, *Corporate identity as an enabler and constraint on the pursuit of corporate objectives*, European Journal of Marketing, 45 (9), s. 1501-1520
143. Lin I.Y., 2004, *Evaluating a servicescape: the effect of cognition and emotion*. Hospitality Management, 23, s. 163-178
144. Lis A., 2013, *Zarządzanie tożsamością w organizacjach na różnych poziomach zagregowania*, Zarządzanie i Finanse, Journal of Management and Finance, 4 (2), s. 217-231
145. Liu Y., Jang S., 2009, *Perceptions of Chinese restaurants in the U.S.: What affects customer satisfaction and behavioral intentions*, International Journal of Hospitality Management, 28 (3), s. 338-348
146. Liu Y., Jang S., 2010, *Perceived values, satisfaction, and behavioral intentions: The role of familiarity in Korean restaurants*, International Journal of Hospitality Management, 29 (1), s. 2-13
147. Maison D., 2010, *Jakościowe metody badań marketingowych. Jak zrozumieć konsumenta*, WN PWN, Warszawa
148. Maison D., Stasiuk K., 2014, *Psychologiczne podejście do rozumienia postaw konsumenckich*, Problemy Zarządzania, 45 (1), s. 18-29
149. Markwick N., Fill C., 1997, *Towards a framework for managing corporate identity*, European Journal of Marketing, 31 (5/6), s. 396-409
150. Mazurek-Łopacińska K., Sobocińska M., 2013, *Korzystanie przez studentów z usług gastronomicznych kontekście stylów życia w świetle wybranych wyników badań ankietowych*, Nauki o Zarządzaniu, 2 (15), s. 86-99
151. Melewar T.C., Jenkins E., 2002, *Defining the corporate identity construct*, Corporate Reputation Review, 5 (1), s.76-90
152. Melewar T.C., Karaosmanoglu E., 2006, *Seven Dimensions of Corporate Identity: A Categorization from the Practitioners' Perspectives*, European Journal of Marketing, 40 (7/8), s. 846-869
153. Melewar T.C., Storrie T., 2001, *Corporate Identity in the Service Sector*, Public Relations Quarterly, 46 (2), s. 20-26
154. Melewar T.C., Wooldridge A.R., 2001, *The dynamics of corporate identity: A review of a process model*, Journal of Communication, 5 (4), s. 327-340
155. Minkiewicz J., Evans J., Bridson K., Mavondo F., 2011, *Corporate image in the leisure services sector*, The Journal of Services Marketing, 25(3), s. 190-201

156. Money K., Rose S., Hillenbrand C., 2010, *The impact of the corporate identity mix on corporate reputation*, The Journal Of Brand Management: An International Journal, 18 (3), s. 197-211
157. Mower J.M., 2012, *Exterior atmospherics and consumer behavior. Influence of landscaping and window display*, Journal of Fashion Marketing and Management, 16 (4), s. 442-453
158. Mruk H., 2012, *Marketing. Satysfakcja klienta i rozwój przedsiębiorstwa*, Wyd. PWN, Warszawa
159. Mruk H., Pilarczyk B., Sławińska M., 2012, *Koncepcje – Strategie – Trendy*, Wyd. UE, Poznań
160. Murray J., 2013, *Likert Data: What to use, Parametric Or Non-Parametric?* International Journal of Business and Social Science, 4 (11), s. 258-264
161. Mynarski S., 2003, *Analiza danych rynkowych i marketingowych z wykorzystaniem programu Statistica*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków
162. Namkung Y., Jang S., 2007, *Are highly satisfied restaurant customers really different? A quality perception perspective*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 20 (2), s. 142-155
163. Namkung Y., Jang, S., 2007, *Does food quality really matter in restaurant: Its impact of customer satisfaction and behavioral intentions?* Journal of Hospitality and Tourism Research, 31 (3), s. 387-410
164. Niemczyk J., 2013, *Metodologia nauk o zarządzaniu* [w:] Czakon W. (red.) *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer Business, Warszawa, s. 15-26
165. Noone B.M., Mattila A.S., 2009, *Consumers reaction to crowding for extended service encounters*, Managing Service Quality, 19 (1), s. 31-44
166. Nowak M., Trziszka T., Otto J., 2008, *Pozycja jakości posiłków wśród czynników kształtujących preferencje nabywców usług gastronomicznych*, Żywność. Nauka. Technologia. Jakość, 3, s. 132-40
167. Oblój K., 2014, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa
168. Oleinik A., 2011, *Mixing quantitative and qualitative content analysis: Triangulation at work*, Quality and Quantity, 45 (4), s. 859-873
169. Otubanjo O., 2013, *Theorizing the Interconnectivity between Corporate Social Responsibility (CSR) and Corporate Identity*, Journal of Management and Sustainability, 3 (1), s. 74-94

170. Otubanjo, O., 2013, *The extended corporate identity mix*, International Journal of Marketing Studies, 5 (1), s. 59-69.
171. Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L., 1988, *SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perception of service quality*, Journal of Retailing, 64 (1), s. 12-40
172. Parsa H.G., Self J.T., Gregory A., Dutta K., 2013, *Consumers behavior in restaurants: assessing the importance of restaurants attributes in consumer patronage and willingness to pay*, Journal of Service Research, 12 (2), s. 29-56
173. Pawan M.T., Langgat J., Marzuki M. K., 2014, *Study on Generation Y Dinning Out Behavior in Sabah, Malaysia*, International Journal of Business and Social Science, 5 (11), s. 92-101
174. Pawłowska A., Postuła A., 2014, *Pracownik i pracodawca – wykorzystanie technik projekcyjnych w badaniu postrzegania wzajemnych relacji*, Problemy Zarządzania, 45 (1), s. 30-49
175. Pich C., Dean D., 2015, *Qualitative projective techniques in political brand image research from the perspective of young adults*, Qualitative Market Research, 18(1), s. 115-144
176. Podnar K., Melewar T.C., 2010, *Understanding and interpreting the relationship between human and corporate identity: An empirical study*, Global Business and Management Research, 2 (4), s. 366-385.
177. Puncheva-Michelotti P., Michelotti M., 2010, *The role of the stakeholders perspective in measuring corporate reputation*, Marketing, Inteligence & Planning, 28 (3), s. 249-274
178. Qin H., Prybutok V.R., Zhao Q., 2010, *Perceived service quality in fast-food restaurants: empirical evidence from China*, International Journal of Quality & Reliability Management, 27 (4), s.424-437
179. Raajpoot N.A., 2002, *TANGSERV -A Multiple Item Scale for Measuring Tangible Quality in Foodservice Industry*, Journal of Foodservice Business Research 5 (2), s. 109-127
180. Ratner B., 2009, *The correlation coefficient: Its values range between +1/-1, or do they?* Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, 17, s. 139-142
181. Robbins S.P., DeCenzo D.A., 2002, *Podstawy Zarządzania*, PWE, Warszawa
182. Romanowska M., 2009, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa

183. Flejterski S., Panasiuk A, Perenc J., Rosa G., 2012, *Współczesna ekonomia usług*, WN PWN, Warszawa
184. Rogoziński K., 2000, *Usługi rynkowe*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań
185. Rogoziński K., 2007, *Zarządzanie organizacją usługową - próba wypełnienia luki poznawczej*, Współczesne Zarządzanie, 3, s. 5-12
186. Rogoziński K., 2002, *Nowy marketing usług*, Wydawnictwo AE, Poznań
187. Rosenbaum M.S., Massiah C., 2011, *An expanded servicescape perspective*, Journal of Service Management, 22 (4), s. 471-490
188. Rosenbaum M.S., Wong I.A., 2007, *The dark side of the servicescape: investigating the Bali Syndrome*, International Journal of Culture Tourism and Hospitality Research, 1 (2), s. 161-174
189. Ross J., Harradine R., 2011, *Fashion value brands: the relationship between identity and image*, Journal of Fashion Marketing and Management, 15 (3), s. 306-325
190. Rydel M., 2005, *Budowanie wizerunku przedsiębiorstwa przez zintegrowaną komunikację marketingową*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, 414, s. 360-366
191. Ryu K., 2005, *DINESCAPE, emotions and behavioral intentions in upscale restaurants*, Department of Hotel, Restaurant, Institution Management & Dietetics, College of Human Ecology, Kansas [online] /han/ProQuest/search.proquest.com/docview/193952177?accountid=48272 [dostęp: czerwiec 2012]
192. Ryu K., Han H., 2011, *New or repeat customers: How does Physical environment influence their restaurant experience?* International Journal of Hospitality Management, 30 (3), s. 599-611
193. Ryu K., Jang S., 2007, *The effect of environmental perceptions on behavioral intentions through: the case of upscale restaurant*, Journal of Hospitality and Tourism Research, 31 (1), s. 56-72
194. Ryu K., Lee H., Kim W.G., 2012, *The influence of the quality of the physical environment, food, and service on restaurant image, customer perceived value, customer satisfaction, and behavioral intentions*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 24 (2), s. 200-223
195. Sala J., 2004, *Marketing w gastronomii*, PWE, Warszawa
196. Schein E., 2003, *Organizational culture and leadership. 3 edition*, Wyd. Jossey – Bass, San Francisco

197. Schielke T., 2010, *Light and corporate identity: Using lightning for corporate communication*, *Lightning Research Technology*, 42, s. 285-295
198. Shee P.S.B., Abratt R., 1989, *A new approach to the corporate image management process*, *Journal of Marketing Management*, 5 (1), s. 63-76
199. Shields J., 2006, *Effects of Atmospherics on revenue generation small business restaurants*, *Journal of Business and Entrepreneurship*, 18 (2), s. 79-87
200. Sikorski C., 2002, *Kultura organizacyjna. Efektywnie wykorzystaj możliwości swoich pracowników*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa
201. Simões C., Dibb S., Fisk R.P., 2005, *Managing Corporate Identity: An Internal Perspective*, *Academy of Marketing Science Journal*, 33.2 (Spring), s. 153-168
202. Skowronek I., 2012, *Marketing doświadczeń. Od doświadczenia klienta do wizerunku przedsiębiorstwa*, Wyd. Poltex, Warszawa
203. Smircich L., 1983, *Concepts of Culture and Organizational Analysis*, *Administrative Science Quarterly*, 28, s. 339-358
204. Soni S., Sharma J.P., Upadhyaya M., 2009, *Communicating Corporate Identity For The Hotel Industry*, *Journal of Marketing & Communication*, 4 (3), s. 53-58
205. Stańczyk S., 2013, *Triangulacja – łączenie metod badawczych i urzetelnienie badań*, [w:] Czakon W. (red.) *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer Business, Warszawa
206. Stangierska D., 2011, *Rynek usług gastronomicznych w Polsce w latach 2005-2009 – źródła przewagi konkurencyjnej*, *Episteme*, 12 (2), s. 307-312
207. Stangierska D., 2013, *Otoczenie fizyczne usługi i jego konsekwencje wizerunkowe – przykład marki sieci restauracji casual dining*, *Zeszyty Naukowe SGGW Polityki Europejskiej, Finanse i Marketing*, 10 (59), s. 662-672
208. Stangierska D., Świątkowska M., 2012, *Metody oceny satysfakcji na rynku usług gastronomicznych*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu*, 236, s. 164-177
209. Stangierska D., Świątkowska M., 2012, *Wybrane determinanty decyzji podejmowanych przez konsumentów na rynku usług gastronomicznych*, *Episteme*, 14, s. 255-263
210. Stangierska D., Świątkowska M., 2014, *Wpływ ceny dania głównego na ocenę lokalu gastronomicznego-badanie ilościowe opinii internautów*, *Marketing i Rynek*, 5, s. 722-732

211. Stevens P., Knutson B., Patton M., 1995, *DINSERV: A tool for measuring service quality in restaurants*, The Cornell Hotel and Restaurants Administration Quarterly, 36 (2), s. 56-60
212. Stuart H., 1998, *Exploring the Corporate Identity/Corporate Image Interface: an Empirical Study of Accounting Firms*, Journal of Communication Management, 2 (4), s. 357-371
213. Stuart H., 1999, *Towards a Definitive Model of the Corporate Identity Management Process*, Corporate Communications: an International Journal, Special edition on Corporate Identity, 4 (4), s. 200-207
214. Sulek J.M., Hensley, R.L., 2004, *The relative importance of food, atmosphere, and fairness of wait*, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 3, s. 235-247
215. Sułkowski Ł., 2005, *Organizacja w poszukiwaniu tożsamości*, Przegląd Organizacji, 3, s. 7-10
216. Sułkowski Ł., Marjański A., 2014, *Metodyka badań jakościowych w małych podmiotach rodzinnych*, Problemy Zarządzania, 47 (3), s. 222-235
217. Suvatjis J., de Chernatony L., Halikias L., 2012, *Assessing the six-station corporate identity model: a polymorphic model*, Journal of Product & Brand Management, 21 (3), s. 153-166
218. Świątkowska M. 2013, *Komunikacja marketingowa jako komunikowanie wartości*, [w:] Górską-Warsewicz H., Świątkowska M., Krajewski K., *Marketing żywności*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer Business, Warszawa, s. 288-383
219. Świątkowska M., 2009, *Zasady i teoria komunikacji na rynku* [w:] Górską-Warsewicz H., Świątkowska M., Krajewski K., *Model Zintegrowanej Komunikacji Rynkowej. Aspekty zarządzania produktem i marką na rynku żywności*, Wyd. SGGW, Warszawa, s. 34-46
220. Świątkowska M., 2010, *Komunikacja rynkowa z wykorzystaniem niestandardowych form promocji* [w:] Świątkowska M., Górską-Warsewicz H., Krajewski K., *Zarządzanie komunikacją rynkową przedsiębiorstwa. Organizacja, strategię, uwarunkowania*, Wyd. SGGW, Warszawa, s. 57-71
221. Świątkowska M., Stangierska D., 2011, *Wpływ działań mających na celu kształtowanie tożsamości organizacyjnej na jej wizerunek jako pracodawcy w sektorze usług gastronomicznych na przykładzie przedsiębiorstwa McDonald's*, Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Zarządzania Wiedzą, 50, s. 298-311

222. Szadok-Bratuń A., Bratuń M., 2012, *O potrzebie wizerunku i jego elementach*, [w:] Tabernacka M., Szadok-Bratuń A. (red.), *Public Relations w sferze publicznej. Wizerunek i komunikacja*, Oficyna Wydawnicza Wolters Kluwer, Warszawa
223. Szlis I., 2012, *Aspiracje a rzeczywistość – wizerunek banku jako efekt sieci interakcji, Teoria – narzędzia pomiaru – Praktyka*, Wyd. CeDeWu, Warszawa
224. Tavitiyaman P., Hanqin Q.Z., Qu H., 2012, *The effect of competitive strategies and organizational structure on hotel performance*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 24 (1), s. 140-159
225. Tkaczyk J., 2007, *Word- of - mouth w służbie marketingu*, Innowacje w marketingu 4.0, UG, Sopot
226. Tomaszewska M., Bilska B., Grzesińska W., Kępka L., 2012, *Kryteria wyboru lokali gastronomicznych świadczących usługi w centrach handlowych*, Zeszyty Naukowe UEP, 336 , Nowe trendy w dystrybucji produktów żywnościowych, Gastronomia i zachowania nabywców, s. 120- 130
227. Upadhyaya M., Hakeem A., Chavan D.S., 2013, *The effect of the servicecape on service trust, customer satisfaction, and customer loyalty in Indian family restaurant*, Management Review: An International Journal, 8 (2), s. 54-84
228. van den Bosch A.L.M., Menno D.T., de J. Elving W.J.L., 2005, *How corporate visual identity supports reputation*, Corporate Communication: An International Journal, 10 (2), s. 108-116
229. Van Rekom J., 1997, *Deriving an operational measure of corporate identity*, European Journal of Marketing, 31 (5/6), s. 410-422
230. Vella K. J., Melewar T.C. 2008, *Explicating the relationship between identity and culture. A multi perspective conceptual model* [w:] Melewar T.C. (red.), *Facts of corporate identity communication and reputation*, Wyd. Taylor & Francis Group. Nowy York
231. Venkatraman M., Nelson T., 2008, *From servciescape to consumptionscape: a photo-elicitation study of Starbucks in the New China*, Journal of International Business Studies, 39, s. 1010-1026
232. Wakefield K., Blodgett J., 1996, *The effect of the servicescape on customer's behavioral intentions in leisure service settings*, The Journal of Services Marketing, 10 (6), s. 45-61

233. Walker K., 2010, *A systematic review of the Corporate Reputation Literature: Definition, Measurement, and Theory*, Corporate Reputation Review, 12 (4), s. 357-387
234. Walter U., Edvardsson B., 2012, *The physical environment as a driver of customer' service experience at restaurants*, International Journal of Quality Service Sciences, 4 (2), s. 104-119
235. Wheeler A.R., Richey R.G., Tokkman M., Sablinski C.J., 2006, *Retaining employees for service competency: The role of corporate brand identity*, Journal of Brand Management, 14, s. 96-113
236. Wiatrak A., 2003, *Organizacje sieciowe- istota ich działania i zarządzanie*, Współczesne Zarządzanie, 1, s. 7-18
237. Wiatrak A., 2008, *Przedsiębiorczość korporacyjna – istota, uwarunkowania, podstawowe obszary*, Problemy Zarządzania, 2, s. 39-50
238. Wieczorkowska G, Wierzbiński J., 2012, *Statystyka od teoretyka do praktyka*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa
239. Wierzbiński J., 1998, *Podstawy statystyki opisowej*, Wyd. Toruńskiej Szkoły Zarządzania, Toruń
240. Wierzbiński J., Kuźmińska A.O., Król G., 2014, *Konsekwencje wyboru typu skali odpowiedzi w badaniach ankietowych*, Problemy Zarządzania, 45 (1), s. 113-136
241. Wilson S., 2003, *The effect of music on perceived atmosphere and purchase intentions in a restaurant*, Psychology of Music, 31 (1), s. 93-112
242. Wines W.A., Hamilton J. B., 2009, *On Changing Organizational Cultures by Injecting New Ideologies: The Power of Stories*, Journal of Business Ethics, 89, s. 433–447
243. Winter J.C.F., Dodou D., 2012, *Five-Point Likert Items: t test versus U-Mann-Whitney-Wilcoxon*, Practical Assessment Research & Evaluation, 15 (11), s. 1-17
244. Yeoh J.P.S., North A.C., 2010, *The effects of musical fit on choice between two competing foods*, Music Scientiae, 14(1), s. 165-180
245. Yesiltas M., Zoelu O., Sop S.A., Beydilli E.T., 2014, *The Effects of Service Quality on Customers' Tipping Behavior*, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 4 (8), s. 430-446
246. Zabrocki R., Cordice A., 2010, *Analiza porównawcza zachowań konsumentów polskich i angielskich na rynku usług żywieniowych*, Zeszyty Naukowe Akademii Morskiej w Gdyni, 65, s. 30-39

- 247. Zarębska A., 2003, *Tożsamość przedsiębiorstwa – znacznie szersze spojrzenie na kulturę organizacyjną*, Przegląd Organizacji, 1, s.14-16
- 248. Zarębska A., 2006, *Zarządzanie tożsamością a zarządzanie przez tożsamość-subtelna różnica czy milowy krok?* Przegląd Organizacji, 9, s.13-15
- 249. Zarębska A., 2009, *Identyfikacja tożsamości organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. Wyd. Diffin, Warszawa
- 250. Zbigień –Maciąg L., 2008, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultury znanych firm*, WN PWN, Warszawa

Spis tabel

Tabela 1.	Klasyfikacja definicji tożsamości przedsiębiorstwa	15
Tabela 2.	Podział definicji wizerunku przedsiębiorstwa.....	31
Tabela 3.	Składowe wskaźników dla obszarów tożsamości.	61
Tabela 4.	Charakterystyka próby badawczej (w %).	62
Tabela 5.	Placówki gastronomiczne w Polsce w latach 2005-2013.	66
Tabela 6.	Przychody z działalności gastronomicznej w Polsce w latach 2005 – 2013.....	66
Tabela 7.	Przychody netto, przeciętne miesięczne wydatki na towary i usługi konsumpcyjne oraz gastronomię na 1 osobę w gospodarstwach domowych według grup społeczno-ekonomicznych w 2013 roku.....	67
Tabela 8.	Porównanie wartości średnich wskaźników obszarów tożsamości przedsiębiorstwa na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji.	83
Tabela 9.	Porównanie wartości średnich wskaźników obszarów tożsamości przedsiębiorstwa na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji ze względu na liczbę pracowników.	85
Tabela 10.	Porównanie wartości średnich wskaźników obszarów tożsamości przedsiębiorstwa na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji ze względu na cenę dania głównego.	86
Tabela 11.	Porównanie wartości średnich wskaźników obszarów tożsamości przedsiębiorstwa na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji ze względu na przychody.	87
Tabela 12.	Korelacje wskaźników obszarów tożsamości przedsiębiorstwa dla lokali gastronomicznych ogółem na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji.	88
Tabela 13.	Porównanie składowych wskaźnika obszaru kultury przedsiębiorstwa mierzonych na 5-stopniowej skali Likerta na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji.	89
Tabela 14.	Porównanie składowych wskaźnika obszaru kultury przedsiębiorstwa mierzonych na 5-stopniowej skali Likerta na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji ze względu na liczbę pracowników.	91
Tabela 15.	Porównanie składowych wskaźnika obszaru kultury przedsiębiorstwa mierzonych na 5-stopniowej skali Likerta na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji ze względu na cenę dania głównego.	92
Tabela 16.	Porównanie składowych wskaźnika obszaru kultury przedsiębiorstwa mierzonych na 5-stopniowej skali Likerta na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji ze względu na wysokość przychodów.	94
Tabela 17.	Porównanie składowych wskaźnika obszaru komunikacji przedsiębiorstwa mierzonych na 5-stopniowej skali Likerta na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji.	96
Tabela 18.	Porównanie składowych wskaźnika obszaru komunikacji marketingowej przedsiębiorstwa na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji.	97
Tabela 19.	Porównanie składowych wskaźnika obszaru komunikacji przedsiębiorstwa mierzonych na 5-stopniowej skali Likerta na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji ze względu na liczbę pracowników.	98
Tabela 20.	Porównanie składowych wskaźnika obszaru komunikacji marketingowej przedsiębiorstwa na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji.	99
Tabela 21.	Porównanie składowych wskaźnika obszaru komunikacji przedsiębiorstwa mierzonych na 5-stopniowej skali Likerta na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji ze względu na cenę dania głównego.	100

Tabela 22.	Porównanie składowych wskaźnika obszaru komunikacji marketingowej przedsiębiorstwa na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji ze względu na cenę dania głównego.	101
Tabela 23.	Porównanie składowych wskaźnika obszaru komunikacji przedsiębiorstwa mierzonych na 5-stopniowej skali Likerta na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji ze względu na wysokość przychodów.	102
Tabela 24.	Porównanie składowych wskaźnika obszaru komunikacji marketingowej przedsiębiorstwa na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji ze względu na wysokość przychodów.	103
Tabela 25.	Porównanie składowych wskaźnika obszaru symboliki przedsiębiorstwa – otoczenie fizyczne mierzonych na 5-stopniowej skali Likerta na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji.	104
Tabela 26.	Porównanie składowych wskaźnika obszaru symboliki przedsiębiorstwa – spójność mierzonych na 5-stopniowej skali Likerta na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji.	105
Tabela 27.	Porównanie składowych wskaźnika obszaru symboliki przedsiębiorstwa – otoczenie fizyczne mierzonych na 5-stopniowej skali Likerta na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji ze względu na liczbę pracowników.	107
Tabela 28.	Porównanie składowych wskaźnika obszaru symboliki przedsiębiorstwa – spójność mierzonych na 5-stopniowej skali Likerta na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji ze względu na liczbę pracowników.	108
Tabela 29.	Porównanie składowych wskaźnika obszaru symboliki przedsiębiorstwa – otoczenie fizyczne mierzonych na 5-stopniowej skali Likerta na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji ze względu na cenę dania głównego (cz.1).	109
Tabela 30.	Porównanie składowych wskaźnika obszaru symboliki przedsiębiorstwa – otoczenie fizyczne mierzonych na 5-stopniowej skali Likerta na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji ze względu na cenę dania głównego (cz.2).	110
Tabela 31.	Porównanie składowych wskaźnika obszaru symboliki przedsiębiorstwa – spójność mierzonych na 5-stopniowej skali Likerta na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji ze względu na cenę dania głównego.	111
Tabela 32.	Porównanie składowych wskaźnika obszaru symboliki przedsiębiorstwa – otoczenie fizyczne mierzonych na 5-stopniowej skali Likerta na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji ze względu na wysokość przychodów.	112
Tabela 33.	Porównanie składowych wskaźnika obszaru symboliki przedsiębiorstwa – spójność mierzonych na 5-stopniowej skali Likerta na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji ze względu na wysokość przychodów.	113
Tabela 34.	Symbolika otoczenia fizycznego z podziałem na rodzaj placówki.	114
Tabela 35.	Porównanie składowych wskaźnika obszaru zachowań przedsiębiorstwa mierzonych na 5-stopniowej skali Likerta na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji.	115
Tabela 36.	Porównanie oceny pracowniczej - składowej wskaźnika obszaru zachowań przedsiębiorstwa mierzonych na 5-stopniowej skali Likerta na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji.	116
Tabela 37.	Porównanie składowych wskaźnika obszaru zachowań przedsiębiorstwa mierzonych na 5-stopniowej skali Likerta na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji ze względu na liczbę pracowników.	117
Tabela 38.	Porównanie oceny pracowniczej – składowej wskaźnika obszaru zachowań przedsiębiorstwa mierzonych na 5-stopniowej skali Likerta na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji ze względu na liczbę pracowników.	119

Tabela 39. Porównanie składowych wskaźnika obszaru zachowań przedsiębiorstwa mierzonych na 5-stopniowej skali Likerta na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji ze względu na cenę dania głównego	120
Tabela 40. Porównanie oceny pracowniczej - składowej wskaźnika obszaru zachowań przedsiębiorstwa mierzonych na 5-stopniowej skali Likerta na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji ze względu na cenę dania głównego.....	121
Tabela 41. Porównanie składowych wskaźnika obszaru zachowań przedsiębiorstwa mierzonych na 5-stopniowej skali Likerta na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji ze względu na wysokość przychodów.	123
Tabela 42. Porównanie oceny pracowniczej - składowej wskaźnika obszaru zachowań przedsiębiorstwa mierzonych na 5-stopniowej skali Likerta na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji ze względu na wysokość przychodów.	124
Tabela 43. Porównanie składowych wskaźnika obszaru struktury przedsiębiorstwa mierzonych na 5-stopniowej skali Likerta na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji.	125
Tabela 44. Porównanie składowych wskaźnika obszaru struktury przedsiębiorstwa mierzonych na 5-stopniowej skali Likerta na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji ze względu na liczbę pracowników.	126
Tabela 45. Porównanie składowych wskaźnika obszaru struktury przedsiębiorstwa mierzonych na 5-stopniowej skali Likerta na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji ze względu na cenę dania głównego.....	127
Tabela 46. Porównanie składowych wskaźnika obszaru struktury przedsiębiorstwa mierzonych na 5-stopniowej skali Likerta na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji ze względu na wysokość przychodów.	128
Tabela 47. Porównanie składowych wskaźnika obszaru strategii przedsiębiorstwa mierzonych na 5-stopniowej skali Likerta na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji.	129
Tabela 48. Porównanie składowych wskaźnika obszaru strategii przedsiębiorstwa mierzonych na 5-stopniowej skali Likerta na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji ze względu na liczbę pracowników.	130
Tabela 49. Porównanie składowych wskaźnika obszaru strategii przedsiębiorstwa mierzonych na 5-stopniowej skali Likerta na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji ze względu na cenę dania głównego.....	131
Tabela 50. Porównanie składowych wskaźnika obszaru strategii przedsiębiorstwa mierzonych na 5-stopniowej skali Likerta na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji ze względu na wysokość przychodów.	132
Tabela 51. Porównanie czynników sukcesu (część 1) na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji.	134
Tabela 52. Porównanie czynników sukcesu (część 2) na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji.	135
Tabela 53. Porównanie oferty dodatkowych udogodnień oraz prowadzonych działań marketingowe na podstawie opinii menedżerów barów i restauracji.	136
Tabela 54. Porównanie lokalizacji z podziałem na bary i restauracje.	137
Tabela 55. Otoczenie fizyczne sondaż z uczestnikami badania jakościowego właściwego. .	150
Tabela 56. Porównanie wyróżników tożsamości z atrybutami wizerunku w obszarze percepcji otoczenia fizycznego barów.	160
Tabela 57. Wpływ wyróżników tożsamości na atrybuty wizerunku – bary.	161
Tabela 58. Porównanie wyróżników tożsamości z atrybutami wizerunku w obszarze percepcji otoczenia fizycznego restauracji.....	163
Tabela 59. Wpływ wyróżników tożsamości na atrybuty wizerunku – restauracje.....	164

Tabela 60. Skala do diagnozy poziomu zarządzania tożsamością lokalu gastronomicznego.	176
Tabela 61. Parametry i wartości poziomów dla oceny zarządzania tożsamością lokalu gastronomicznego.	178

Spis rysunków

Rysunek 1. Model badawczy	13
Rysunek 2. Czynniki kształtujące tożsamość przedsiębiorstwa.....	19
Rysunek 3. Model relacji między tożsamością, kulturą a wizerunkiem.	37
Rysunek 4. Model tożsamości przedsiębiorstwa	38
Rysunek 5. Zależności między tożsamością organizacyjną, tożsamością przedsiębiorstwa, marką, wizerunkiem i reputacją przedsiębiorstwa.	39
Rysunek 6. Pięcioelementowy model tożsamości organizacyjnej AC ² ID test.	41
Rysunek 7. Model strategicznego zarządzania tożsamością przedsiębiorstwa	44
Rysunek 8. Model zarządzania tożsamością przedsiębiorstwa	45
Rysunek 9. Polimorficzny model tożsamości przedsiębiorstwa.	47
Rysunek 10. Schemat realizacji projektu badawczego.....	49
Rysunek 11. Cechy wizerunku lokalu gastronomicznego.	55
Rysunek 12. Skojarzenia związane z kategorią barów.....	143
Rysunek 13. Kategoryzacja barów na podstawie badań fokusowych.	145
Rysunek 14. Skojarzenia związane z kategorią restauracji.....	148
Rysunek 15. Model zależności między tożsamością a wizerunkiem przedsiębiorstw na rynku usług gastronomicznych.	172

Załączniki

Załącznik 1. Materiały wizualne z techniki projekcyjnej sortowanie zogniskowane wywiady grupowe – badanie pilotażowe



A

Bar orientalny



B

Restauracja McDonald's



Stółówka



Karczma



Restauracja Sphinx



Restauracja Premium

Załącznik 2. Kwestionariusz badania z przedsiębiorcami

Dzień dobry, dzwonię do Pana(i) z agencji badawczej GRUPA IQS. Chciał(a)bym porozmawiać z Panem(ią) na temat Pana(i) lokalu gastronomicznego. Pana(i) opinie są w pełni anonimowe i zostaną wykorzystane wyłącznie w pracy doktorskiej, która powstaje na Wydziale Nauk o Żywieniu Człowieka i Konsumpcji w Szkole Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie. Czy zechce Pan(i) poświęcić kilka minut by odpowiedzieć na parę pytań?

S1. Proszę powiedzieć jakiego typu lokal gastronomiczny Pan(i) prowadzi?

ANKIETER: ODCZYTAJ W CAŁOŚCI OPISY TYPÓW LOKALI I ZAZNACZ WSKAZANY PRZEZ RESPONDENTA TYP.

1. Restauracja (firma świadcząca usługi gastronomiczne przez cały rok z pełną obsługą kelnerską)
2. Bar (firma świadcząca usługi gastronomiczne przez cały rok bez obsługi kelnerskiej)
3. Punkt gastronomiczny
4. Stołówka
5. żaden z powyższych

W BADANIU BIORĄ UDZIAŁ TYLKO RESTAURACJE LUB BARY ODP 1 LUB 2 W S1.

ANKIETER: W ANKIECIE ODCZYTUJEMY WSZYSTKIE KAFETERIE. W KAŻDYM PYTANIU ANKIETY GŁÓWNEJ ROTACJA STWERDZEŃ.

Ankieta

- 1.** Odczytam Panu(i) kilka stwierdzeń związanych z prowadzeniem lokalu gastronomicznego. Proszę powiedzieć na ile Pan(i) zgadza się z odczytanymi przeze mnie kwestiami. Proszę posłużyć się skalą gdzie **1 oznacza - zdecydowanie się nie zgadzam, 2- raczej nie zgadzam się, 3- ani się zgadzam, ani nie zgadzam, 4- raczej się zgadzam, a 5- zdecydowanie się zgadzam.**

<input type="checkbox"/>	1. Posiadamy określony plan działania i rozwoju przedsiębiorstwa na najbliższy rok
<input type="checkbox"/>	2. Staramy się utrzymywać dobre relacje z dostawcami, najemcą i innym kontrahentami
<input type="checkbox"/>	3. Właściwie zarządzamy w celu lepszego dostosowania się do zmieniającego otoczenia
<input type="checkbox"/>	4. Przywiązujemy uwagę do budowania pozytywnych relacji z kluczowymi klientami
<input type="checkbox"/>	5. Posiadamy określone standardy przygotowania potraw i napojów
<input type="checkbox"/>	6. Przywiązujemy uwagę do estetyki podawania potraw i napojów
<input type="checkbox"/>	7. Oferujemy potrawy i napoje w odpowiednim stosunku jakości do ceny
<input type="checkbox"/>	8. Jest dla nas ważne oferowanie potraw i napojów przygotowanych ze świeżych i wysokiej jakości surowców

<input type="checkbox"/>	9.Często zmieniamy menu, posiadamy potrawy z produktów sezonowych
<input type="checkbox"/>	10. Nasz lokal gastronomiczny posiada estetyczny, funkcjonalny i schludny wygląd
<input type="checkbox"/>	11. Wyposażenie lokalu (meble w sali konsumpcyjnej, wyposażenie kuchenne) jest funkcjonalne i estetyczne
<input type="checkbox"/>	12.Wyposażenie kuchenne jest nowoczesne i zróżnicowane pozwalające na realizację różnorodnej oferty kulinarnej
<input type="checkbox"/>	13. Dbamy o wystrój lokalu przez dodatkowe elementy dekoracyjne takie jak świeże kwiaty, materiałowe obrusy, estetyczna zastawa itp.
<input type="checkbox"/>	14. Przywiązujemy uwagę do panującej w lokalu atmosfery przez odpowiedni dobór oświetlenia
<input type="checkbox"/>	15. Przywiązujemy uwagę do panującej w lokalu atmosfery przez odpowiedni dobór muzyki
<input type="checkbox"/>	16. W naszym lokalu klienci mają możliwość obserwować sposób przygotowania potraw (otwarta kuchnia)
<input type="checkbox"/>	17.Zarówno wygląd frontu, wnętrza lokalu, menu, jak i personelu jest spójny i informuje o profilu naszego lokalu gastronomicznego

2.Teraz proszę powiedzieć na ile zgadza się Pan(i) z odczytanymi przeze mnie stwierdzeniami dotyczącymi personelu i standardów pracowniczych w Pana(i) lokalu gastronomicznym. Proszę posłużyć się skalą gdzie **1 oznacza - zdecydowanie się nie zgadzam, 2- raczej nie zgadzam się , 3- ani się zgadzam, ani nie zgadzam, 4- raczej się zgadzam, a 5- zdecydowanie się zgadzam.**

<input type="checkbox"/>	1. Posiadamy ściśle określony podział obowiązków i kompetencji wśród personelu
<input type="checkbox"/>	2. Personel pierwszego kontaktu (kelnerzy) został przeszkolony w zakresie obowiązujących standardów obsługi klienta
<input type="checkbox"/>	3. Personel pierwszego kontaktu (kelnerzy) posiada stosowny ubiór, uniformy.
<input type="checkbox"/>	4. Personel pierwszego kontaktu (kelnerzy) posiada wiedzę na temat oferowanych dań i potraw.
<input type="checkbox"/>	5. Personel pierwszego kontaktu czuje się odpowiedzialny za kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa
<input type="checkbox"/>	6.Personel ma możliwość uczestnictwa w szkolenia tematycznych organizowanych poza firmą
<input type="checkbox"/>	7.Posiadamy niską rotację pracowników, są oni lojalni wobec naszej przedsiębiorstwa

3. Które z odczytanych przeze mnie działań promocyjnych realizuje Pana(i) lokal gastronomiczny?

Nie =0, Tak =1

<input type="checkbox"/>	1. Promocje cenowe (happy hours, rabaty na wybrane dania itp.)
<input type="checkbox"/>	2. Karty zniżkowe dla stałych klientów

- | | |
|--|--|
| | 3. Bony rabatowe |
| | 4. Reklama (radiowa, w prasie, w Internecie, ulotki) |
| | 5. Prowadzenie strony internetowej |
| | 6. Prowadzenie profilu na portalach społecznościach |
| | 7. Posiadanie profilu na forach branżowych |

4. Odczytam teraz kilka określeń, które mogą opisywać pracujący w Pana(i) lokalu personel pierwszego kontaktu. Proszę powiedzieć na ile zgadza się Pan(i) z tymi określeniami. Proszę posłużyć się skalą gdzie **1 oznacza - zdecydowanie się nie zgadzam, 2- raczej nie zgadzam się , 3- ani się zgadzam, ani nie zgadzam, 4- raczej się zgadzam, a 5- zdecydowanie się zgadzam.**

- | | |
|--|-----------------------|
| | 1. Kompetentny |
| | 2. O dobrej prezencji |
| | 3. Profesjonalny |
| | 4. Empatyczny |
| | 5. Pracowity |
| | 6. Punktualny |

5. Przeczytam Panu(i) teraz pary określeń, które mogą odnosić się do lokali gastronomicznych. Z każdej pary proszę wybrać to określenie, które bardziej pasuje do Pana/Pani lokalu. ANKIETER: RESPONDENT MUSI WYBRAĆ JEDNO OKREŚLENIE Z KAŻDEJ PARY.

1	1. Nowoczesny	2.Tradycyjny
2	1. Modny	2.Staromodny
3	1. Elegancki	2.Na luzie
4	1. Duży	2.Mały
5	1. Jasny	2.Ciemny
6	1. Przytulny	2.Chłodny
7	1. Kobięcy	2.Męski
8	1. Popularny	2.Niepopularny
9	1. Dla młodych	2.Dla starszych

6. Proszę teraz powiedzieć jaki wpływ mają następujące czynniki na sukces rynkowy lokalu gastronomicznego. Proszę posłużyć się skalą od 1 do 5 **gdzie 1 oznacza bardzo mały wpływ, 2 - mały wpływ 3- ani duży, ani mały wpływ, 4 duży wpływ, 5 bardzo duży wpływ.**

- | | |
|--|---|
| | 1. Lokalizacja |
| | 2. Rodzaj oferty kulinarnej |
| | 3. Profesjonalna obsługa klientów |
| | 4. Jakość serwowanych potraw i napojów |
| | 5. Funkcjonalność lokalu gastronomicznego |
| | 6. Estetyka lokalu gastronomicznego |

- | | |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | 7. Relacje z dostawcami artykułów żywnościowych |
| <input type="checkbox"/> | 8. Cenny oferowanych potraw i napojów |
| <input type="checkbox"/> | 9. Marka, logo |
| <input type="checkbox"/> | 10. Działania marketingowe (np. promocje) |
| <input type="checkbox"/> | 11. Dodatkowe udogodnienia dla klientów (parking, Internet bezprzewodowy, itp.) |

7. Proszę powiedzieć które z wymienionych przeze mnie udogodnień posiada Pan(i) w swoim lokalu gastronomicznym?

Nie =0, Tak =1

- | | |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | 1. Przystosowanie lokalu dla osób niepełnosprawnych |
| <input type="checkbox"/> | 2. Udogodnienia dla rodzin z dziećmi (np. meble, kącik zabaw, menu dla dzieci) |
| <input type="checkbox"/> | 3. Parking |
| <input type="checkbox"/> | 4. Część dla palących |
| <input type="checkbox"/> | 5. Dostęp do Internetu |
| <input type="checkbox"/> | 6. Możliwość płatności kartą |
| <input type="checkbox"/> | 7. Menu w języku obcym |
| <input type="checkbox"/> | 8. Możliwość zakupu na wynos lub w dostawie do domu |
| <input type="checkbox"/> | 9. Organizacja imprez okolicznościowych |
| <input type="checkbox"/> | 10. Prowadzenie dodatkowej działalności niezwiązanej z usługami gastronomicznymi (np. sprzedaż książek, mebli) |
| <input type="checkbox"/> | 11. Bezpłatny dostęp do aktualnej prasy |

8. Jaki rodzaj kuchni oferuje Pana/Pani w swoim lokalu gastronomicznym? MOŻLIWE KILKA ODPOWIEDZI

Nie =0, Tak =1

- | | |
|--------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> | 1. Polska |
| <input type="checkbox"/> | 2. Włoska |
| <input type="checkbox"/> | 3. Francuska |
| <input type="checkbox"/> | 4. Japońska |
| <input type="checkbox"/> | 5. Chińska |
| <input type="checkbox"/> | 6. Niemiecka |
| <input type="checkbox"/> | 7. Brak specjalizacji |
| <input type="checkbox"/> | 8. Inna (jaka?) WPISZ |

9. W jakiej lokalizacji znajduje się Pana(i) lokal gastronomiczny?

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | 1. Główna ulica handlowa |
|--------------------------|--------------------------|

- | | |
|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | 2. Centrum handlowe |
| <input type="checkbox"/> | 3. Dzielnice peryferyjne/ W pobliżu osiedli mieszkalnych |
| <input type="checkbox"/> | 4. Przy trasie, infrastrukturze drogowej/ Przy stacji benzynowej |
| <input type="checkbox"/> | 5. W hotelu |
| <input type="checkbox"/> | 6. W pobliżu atrakcji turystycznych |
| <input type="checkbox"/> | 7. Inne (jakie?) WPISZ.... |

Metryczka przedsiębiorstwa

M1. Jaka jest wielkość miejscowości w której znajduje się Pana(i) lokal?

1. Wieś
2. Miasto poniżej 50 tys. mieszkańców
3. Miasto od 50 do 200 tys. mieszkańców
4. Miasto od 200 do 500 tys. mieszkańców
5. Miasto powyżej 500 tys. mieszkańców

M2. Ile osób pracuje w Pana(i) lokalu gastronomicznym?

1. Do 3 osób
2. 4-8 osób
3. Powyżej 9 osób

M3. Jaka jest cena przeciętnego dania głównego oferowanego w Pana(i) lokalu gastronomicznym?

1. Do 15 zł
2. 16 - 30zł
3. 31 - 50 zł
4. Powyżej 50 zł

M4. Jaki jest model biznesowy działania Pana(i) lokalu gastronomicznego?

- | | |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | 1. Gastronomia indywidualna |
| <input type="checkbox"/> | 2. Gastronomia sieciowa (franchising, licencje) |
| <input type="checkbox"/> | 3. Firma rodzinna |
| <input type="checkbox"/> | 4. Inny (jaki?) WPISZ |

M5. Proszę powiedzieć czy przychody lokalu gastronomicznego w roku 2012 są w stosunku do roku 2011:

1. Większe
2. Na podobnym poziomie
3. Mniejsze

To były wszystkie pytania ankiety. Dziękuję za udział w badaniu.